

**PROPUESTA DE UN PLAN DE MERCADEO PARA
DOTAL DISPLAY DEPOT**

CLARISA URRUTIA VIVAS

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE MERCADEO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
SANTIAGO DE CALI
2009**

**PROPUESTA DE UN PLAN DE MERCADEO PARA
DOTAL DISPLAY DEPOT**

CLARISA URRUTIA VIVAS

**Pasantía para optar por el título de
Profesional en Mercadeo y Negocios Internacionales**

**Director
HENRY ROJAS PALACIOS
Docente**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE MERCADEO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
SANTIAGO DE CALI
2009**

Nota de Aceptación:

Trabajo aprobado por el comité de grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad Autónoma de Occidente para optar el título de profesional en Mercadeo y Negocios Internacionales.

JAIRO IDARRAGA

Jurado

MARIA ELVIRA ARBOLEDA

Jurado

Santiago de Cali, 20 de Marzo de 2009

AGRADECIMIENTOS

La realización de este proyecto va dedicada a Dios, mi familia profesores que permitieron que llegar hasta este punto fuera posible. He puesto el corazón y conocimiento en este proyecto que es para mí un logro de los muchos que me esperan en mi vida.

CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	16
0.INTRODUCCION	17
1. INVESTIGACION DEL PROBLEMA.	18
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.	18
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	18
2. OBJETIVOS DEL PROYECTO	19
2.1 OBJETIVO GENERAL	19
2.2 OBJETIVO ESPECIFICO	19
3. JUSTIFICACION	20
4. MARCO DE REFERENCIA	21
4.1 MARCO TEORICO	21
4.1.1 El plan de Mercadotecnia	21
4.1.2 Plan estratégico de Marketing	22
4.2 DEFINICIONES IMPORTANTES	23
4.2.1 Plan de Mercadeo	23
4.2.2 Plan Estratégico	24
4.2.3 Objetivo de Mercadeo	24
4.2.4 Relación de los objetivos de Mercadeo	24

4.3 DEFINICION Y TIPOLOGIA DE MERCADEO	25
4.3.1 Mercado meta	25
4.3.1.1 Primario	25
4.3.1.2Secundario	25
4.4 COMPETENCIA	26
4.5 DEFINICION DEL ANALISIS DOFA	26
4.5.1 DOFA (Fortalezas/Debilidades/Amenaza/Oportunidad)	26
4.5.2 Planteamiento de interrogantes básicas del análisis DOFA	26
4.5.2.1 Debilidad	27
4.5.2.2 Amenaza	27
4.5.2.3 Fortalezas	27
4.5.2.4 Oportunidades	27
4.5.3 Presupuesto	27
4.5.4 Evaluación	27
4.5.5 Factores claves de éxito	28
4.6 MARKETING MIX	28
4.6.1 Producto	28
4.6.2 Precio	28
4.6.3 Plaza o distribución	29
4.6.4 Comunicación	29
4.7 VENTAJA COMPETITIVA	29
4.8 POSICIONAMIENTO DE MERCADO	29

4.9 ESTRATEGIA	29
4.10 TACTICA	29
4.11 MARCO CONTEXTUAL	30
4.12 MARCO LEGAL	30
5. METODOLOGIA	31
5.1 FASE I	31
5.2 FASE II	31
5.3 FASE III	31
5.4 FASE IV	32
5.5 FASE V	32
6. PRESENTACION DE DOTAL S.A	33
6.1 RESEÑA HISTORICA	33
7. DISEÑO DEL PLAN DE MERCADEO PARA DOTAL S.A	34
7.1 FASE I	34
7.1.1 Variables internas de DOTAL S.A	34
7.1.1.1 Producto	34
7.1.1.2 Plaza	34
7.1.1.3 Promoción y Publicidad	34
7.1.2.4 Precio	35
7.2 FASE II ANALISIS EXTERNO	35

7.2.1 Clientes	35
7.2.2 Competencia	35
7.2.3 Contexto ambiental	35
7.2.4 Principales Competidores locales	35
7.2.5 Eventos que dinamizan el mercado	36
7.2.6 Información recopilada de los clientes	38
7.2.7 Mercado	41
7.2.8 Tendencia del mercado	41
7.3 FASE III ETAPA DE ANALISIS Y DIAGNOSTICO	43
7.3.1.1 La empresa y su función	43
7.3.1.2 Definición del negocio	43
7.3.1.3 Misión	43
7.3.1.4 Visión	44
7.3.1.5 Valores Compartidos	44
7.3.1.6 Evaluación de desempeño interno.	44
7.3.1.7 Resultados presentados	47
7.3.1.8 Evaluación del desempeño externo	47
7.4 ANÁLISIS SITUACIONAL EXTERNO	49
7.4.1. Análisis del medio ambiente externo	49
7.4.2. Cultural	49
7.4.4 Tecnológico	49
7.4.5 Políticos	50

7.4.6 Análisis del medio ambiente competitivo	50
7.4.7 Fortalezas y Debilidades de la competencia (vitri – alambre)	50
7.4.7.1 Fortalezas	50
7.4.7.2 Debilidades	51
7.4.8 Fortalezas y Debilidades (siglo XXI)	51
7.4.8.1 Fortalezas	51
7.4.8.2 Debilidades	52
7.5 BARRERAS DE ENTRADA	52
7.5.1 Productos sustitutos	53
8. ANALISIS DOFA DE DOTAL S.A	55
8.1 DEBILIDADES	55
8.1.1 Principal debilidad	55
8.1.2 Principal fortaleza	56
8.1.3 Principal oportunidad	57
8.1.4 Principal amenaza	57
9. FACTORES CLAVES DE ÉXITO	58
9.1 Ventaja Competitiva	58
10. FASE IV – FORMULACION DE ESTRATEGIAS	60
10.1 BASE D ELA FORMULACION	60
10.1.1 Formulación del problema	60

10.1.2 Objetivo general	60
10.1.3 Alcance	60
10.1.4 Conclusión DOFA para la empresa	61
 11. PLANTEAMIENTO DE NUEVAS OPORTUNIDADES DE MERCADO	 63
11.1 Alternativas	63
11.2 Selección y definición del mercado objetivo resultante	63
11.2.1 Micro segmentación del mercado	64
11.2.2 Geográfica	64
11.2.3 Demográfica	64
11.2.4 Pictográfica	64
11.2.5 Producto-beneficio	64
11.2.6 opciones estratégicas	64
11.3 Opciones estratégicas corporativas	65
11.3.1 Opciones estratégicas operativas	66
 12. FASE V - GESTION DEL PLAN DE MERCADEO	 68
12.1 Ejecución de las estrategias	68
12.1.2 Implementación	68
12.1.3 Control	68
12.1.4 Evaluación	68
12.1.5 Índices de evaluación	69

13.CONCLUSIONES	71
13.1 CONCLUSIONES ACERCA DEL TRABAJO	72
14. RECOMENDACIONES	73
BIBLIOGRAFIA	74
ANEXO	75

ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Presupuesto para implementar estrategias	75
Anexo B. Ventas de DOTAL S.A.	76
Anexo C. Presupuesto de artículos de DOTAL S.A	77
Anexo D. Fotografías de DOTAL S.A	86

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Estructura del plan de Mercadeo	22
Figura 2. Imagen publicitara evento expo-moda	36
Figura 3. Caliexposhow	37
Figura 4. Feria internacional Textil moda	37
Figura 5. Participación en el mercado de DOTAL S.A	38
Figura 6. ¿A quién compran más?	39
Figura 7. Empresa que consideran con mejores diseños	40
Figura 8. sugerencias a DOTAL S.A	40
Figura 9. Organigrama de la empresa	43
Figura 10. Diseños Vitri-Alambre	51
Figura 11. Diseños siglo XXI	52

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla1. Portafolio de productos de DOTAL.S.A	34
Tabla 2. Participación en el mercado de DOTAL S.A	38
Tabla 3. ¿A quién compran más?	39
Tabla 4. Empresa que considera con mejores diseños	38
Tabla 5. Sugerencias a DOTAL.	39
Tabla 6. Mercado Regional del suroccidente colombiano	41
Tabla 7. Evaluación de desempeño interno	45
Tabla 8. Evaluación de desempeño externo	48
Tabla 9. Debilidades	55
Tabla 10. Fortalezas	56
Tabla 11. Oportunidades	56
Tabla 12. Amenazas	57
Tabla 13. Matriz factores claves de éxito	58
Tabla 14. Matriz factores ventajas competitivas	59
Tabla 15. Análisis de la matriz DOFA	61
Tabla 16. Análisis Competitivo	62
Tabla 17. Plantilla de selección	63
Tabla 18. Áreas y Opciones estratégicas básicas corporativas	65
Tabla 19. Áreas y opciones estratégicas operativas	66

Tabla 20. Mapa Estratégico	67
Tabla 21. Indicadores de evaluación para los años 2009 y 2010.	69
Tabla 22.Mapa de las estrategias	68

RESUMEN

El problema principal de la empresa DOTAL S.A. es que actualmente no tiene un gran posicionamiento, está funcionando desde el año 1987 y no ha alcanzado el punto de reconocimiento esperado en el mercado. Por esto el planteamiento de búsqueda de nuevas oportunidades, requiere de una selección de alternativas, que implican definir el mercado objetivo y por ende determinar las opciones estratégicas en términos de posicionamiento, crecimiento y participación de mercado, las cuales se desarrollan partiendo del análisis de las variables de marketing mix (producto, precio, plaza y promoción).

Lo que se encontró: De DOTAL S.A. se encontró un bajo reconocimiento de la marca y en los productos por parte de clientes (actuales/ potenciales), lo cual constituye además de una debilidad una gran amenaza para la supervivencia futura del negocio. Los competidores igualmente establecen permanentemente nuevas estrategias que no son contrarrestadas eficazmente.

Lo que se propone: La efectiva realización de un plan de mercadeo con estrategias más agresivas, un buen cronograma de implementación, donde haya participación e integración de todo el personal de DOTAL S. A., con un compromiso para alcanzar los objetivos y las metas, ejerciendo control sobre el desempeño y los resultados en todas las actividades desarrolladas para alcanzar el crecimiento y posicionamiento deseado, combinado y controlado con un alto nivel de satisfacción en los clientes.

Bajo este propósito, la gerencia de la empresa tomo la decisión de elaborar un plan de mercadeo estratégico orientado a incrementar las ventas y la posición competitiva de la marca y los productos en los años 2009 y 2010.

El plan parte los análisis de factores externos e internos, que tienen influencia para la empresa y los factores claves de éxito entre otros: el diseño exclusivo de sus productos, la calidad de los materiales utilizados para obtener un excelente producto final y el servicio al cliente, deben contribuir a un mejor posicionamiento del negocio.

0. INTRODUCCION

El plan de mercadeo para DOTAL S.A. debe contar con la información necesaria y las bases para su desarrollo. La empresa debe responder eficientemente a los diferentes fenómenos y contingencias que surgen en el mercado. Actualmente DOTAL S.A. tiene como propósitos ofrecer a sus clientes servicio, calidad, precios asequibles y una cordial atención, los cuales deben continuar pero con un replanteamiento de las estrategias y las acciones a seguir.

El trabajo contempla la definición de una serie de conceptos relacionados con DOTAL S.A., se analiza ampliamente la información interna y externa, destacando las principales amenazas, oportunidades, debilidades, y fortalezas que afronta actualmente la empresa. Se presenta un diagnostico sobre los factores claves de éxito y las ventajas que tiene frente a la competencia, se elaboraran unas estrategias con sus posibilidades de presupuesto, describiendo así lo que se podría implementar para así lograr nuevas posibilidades de mercado.

La empresa actualmente no tiene el reconocimiento esperado, lo que cuestiona su actual posicionamiento; además que no se ha efectuado ningún trabajo específico en el mercado sobre este aspecto, por lo cual es importante este plan de mercadeo, que le permitan mejorar su posición de marca y participación para crecer y sobrevivir en este escenario tan competitivo.

Se identifican oportunidades interesantes para la empresa. Los diseños innovadores y novedosos acordes con un mercado cambiante en modas y estilos de vida, además del servicio y la imagen, se acomodan más a la preferencia de clientes y consumidores finales.

1. INVESTIGACION DEL PROBLEMA.

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

La empresa DOTAL S.A. en su continua búsqueda de mayor crecimiento en ventas y participación, no ha alcanzado todavía el nivel de competitividad, posicionamiento y reconocimiento deseado en el mercado.

La gestión comercial ha venido dando resultados más por la habilidad, relaciones comerciales e intenso trabajo comercial de la gerencia y de la fuerza de ventas, más que producto de un plan o sistema organizado con objetivos y metas acordes a la situación del mercado y los niveles de competitividad existentes. No se ha realizado investigaciones de mercado en forma periódica que ilustre una situación real permanente con sus clientes actuales y potenciales, para formular estrategias adecuadas. De aquí nace la necesidad de elaborar un plan de mercadeo que contribuya a un mejoramiento de gestión comercial.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

La elaboración de un plan de mercadeo contribuirá al mejoramiento de la posición competitiva y crecimiento para la empresa DOTAL S.A.

2. OBJETIVOS DEL PROYECTO

2.1 OBJETIVO GENERAL.

Elaborar un plan de mercadeo que le permita a DOTAL S.A., su crecimiento de las ventas con nuevos clientes, apoyados en un posicionamiento y reconocimiento en la marca.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- Realizar un proceso de análisis de la información de la empresa y del mercado para establecer un diagnóstico que permita visualizar oportunidades.
- Definir objetivos y estrategias que le permitan asegurar un mejoramiento y crecimiento de las ventas actuales.
- Establecer un presupuesto de ventas de acuerdo a las posibilidades en el mercado y las expectativas de DOTAL S.A.
- Proponer una estrategia de posicionamiento más adecuada para la empresa.
- Elaborar un presupuesto y programa de seguimiento de las actividades propuestas en el plan.

3. JUSTIFICACION

El plan de mercadeo que se desarrollara para la empresa DOTAL S.A., tiene tres fines. El primero es mejorar el desempeño comercial de la empresa, buscando crecimiento en las ventas y participación del mercado. El segundo es mejorar el posicionamiento a través de estrategias y tácticas definidas a partir de un análisis previo. El *tercero*, de igual importancia, es aplicar los conocimientos adquiridos en la carrera durante 5 años de formación académica además de la práctica, en una asesoría comercial, para una empresa que si bien ha tenido resultados positivos, requiere en este momento una orientación ordenada y viable para su mejoramiento en la posición competitiva y la supervivencia misma.

El plan de mercadeo debe ayudar a mejorar el posicionamiento a mediano plazo en el mercado. Se debe aprovechar la experiencia adquirida y complementarla con las estrategias propuestas.,

La gerencia es consciente que se debe elaborar un plan real que a su vez les exija el cumplimiento en las metas de ventas y crecimiento a través de la ejecución de las estrategias de Marketing, para que se logre así, construir una empresa más competitiva.

De esta forma seguramente se podrá tener reconocimiento entre sus clientes habituales y los que potencialmente se quieren alcanzar con un buen diseño de productos, calidad y servicio.

4. MARCO DE REFERENCIA

4.1 MARCO TEÓRICO

Las empresas en la actualidad basan su crecimiento y organización en la elaboración estrategias innovadoras que las lleven a ser cada vez más competitivas en el mercado, las cuales se encuentran en una continua lucha por su supervivencia, y en la cual se encuentra una alta oferta de productos que generan gran rivalidad de manera particular en el sector de diseño en productos de exhibición.

Para el desarrollo del plan de mercadeo DOTAL S.A es necesario tener en cuenta las siguientes teorías del mercadeo:

4.1.1 EL Plan de Mercadotecnia: Un plan de mercadotecnia, tiene dos grandes componentes:

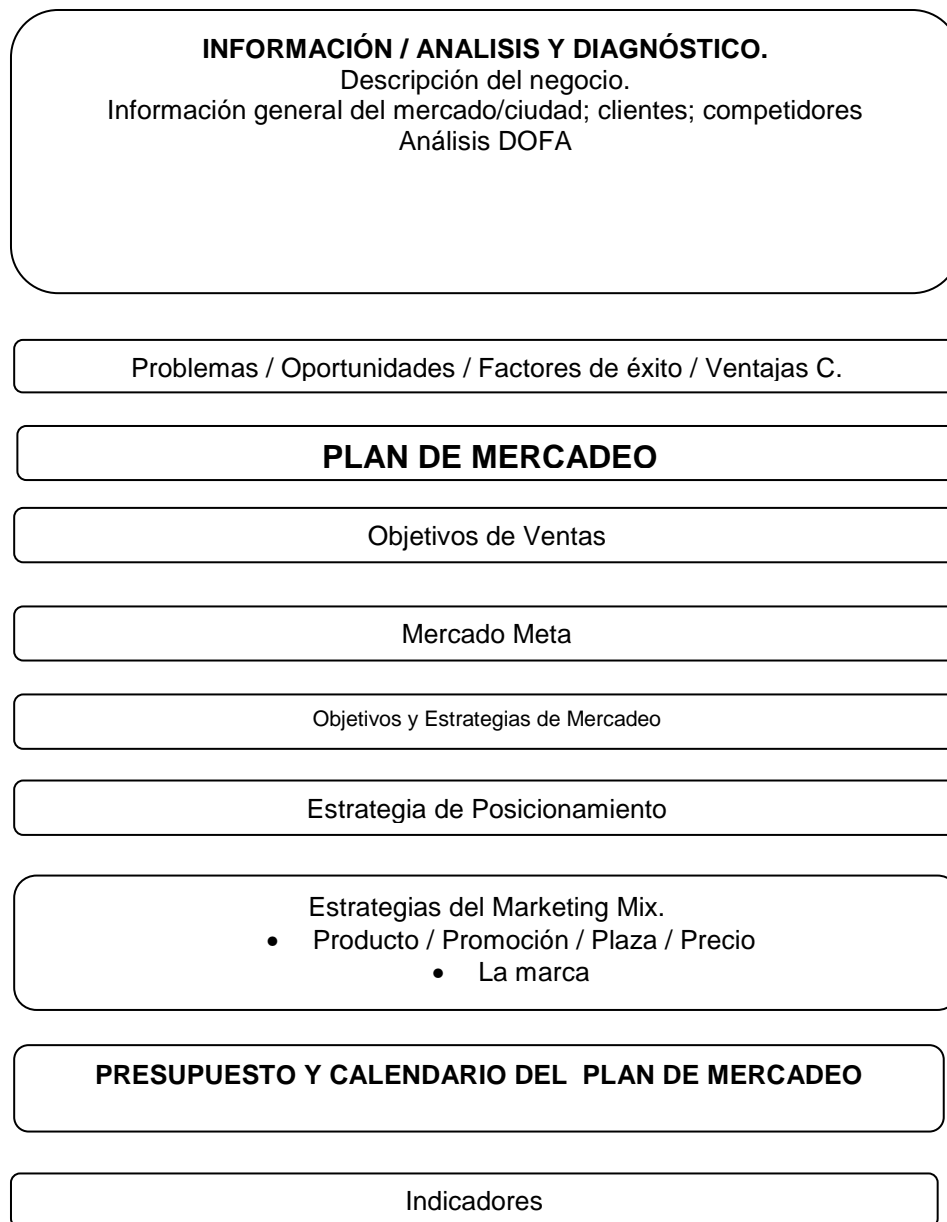
- El primero, la información básica de mercadotecnia que contiene el análisis situacional del negocio y el segmento de problemas y oportunidades. La evolución del negocio es un análisis muy exhaustivo del mercado y su organización dividida en secciones secuencialmente ordenadas. El segmento de problemas y oportunidades es un resumen de los retos que surgen de la evaluación del negocio.
- El segundo componente es el plan propiamente dicho el cual se confecciona con la información recabada y analizada, además de todos los elementos pertinentes. Una vez preparado, debe ser realizado y evaluado.¹

El modelo sugerido por Hiebing sugiere en *primer lugar*, que a partir de una información del negocio (empresa), del mercado y el establecimiento de un diagnóstico, se proceda a definir de manera concreta el problema(s) general del marketing y las oportunidades que se visualizan para el negocio.

En segundo lugar, señalan los elementos claves de la composición del plan de mercadeo, partiendo de la definición de objetivos de mercadeo y ventas, pasando por la elaboración de estrategias, hasta culminar en la descripción del proceso ordenado para la ejecución del mismo (presupuesto y cronograma).

¹ ROMAN Hiebing. Como preparar el exitoso plan de mercadotecnia. México: Mc Graw Hill, 2003.p. 50 – 60.

Figura 1. Estructura del plan de Mercadeo



Fuente: ROMAN Hiebing. Como preparar el exitoso plan de mercadotecnia. México: Mc Graw Hill, 2007. p. 60-65.

4.1.2 Plan estratégico de marketing: tiene esencialmente por objetivo expresar de una forma muy clara y sistemática las opciones elegidas por la empresa para asegurar su desarrollo a mediano ó largo plazo. Tales decisiones deberán después traducirse en decisiones y programas de acción. La estructura general que propone se resume en seis preguntas:

- ¿Cuál es el mercado en referencia y cuál la misión estratégica de la empresa en dicho mercado?
- ¿Cuál es la diversidad de productos mercados y cual el posicionamiento susceptibles de ser adoptado?
- ¿Cuáles son las oportunidades y amenazas del entorno?
- ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades y el tipo de ventaja competitiva que posee?
- ¿Qué estrategia de cobertura y de desarrollo adoptar?
- ¿Cómo traducir los objetivos estratégicos seleccionados a nivel del Marketing Mix?²

Al igual que Hiebieng y Cooper, finalmente “el modelo del plan de mercadeo propuesto por Lambin, establece claramente, la necesidad de determinar los objetivos de ventas, marketing y estrategia de posicionamiento, para luego llevarlas en su aplicación a través de las variables del Marketing Mix.

En el proceso de formación académica en la Universidad Autónoma, en la temática de plan de mercadeo estratégico, sugiere que dentro del análisis previo al planteamiento del plan se incluya la realización de evaluaciones a través de matrices, entre las cuales se consideraron las de evaluación situacional interna y externa como parte integrante del análisis en este trabajo.

4.2 DEFINICIONES IMPORTANTES.

Se refiere a la explicación organizada de una serie de conceptos ó términos para que sean fáciles de interpretar por el lector del proyecto ó demás personas interesadas en el tema.

4.2.1 Plan de Mercadeo. Es un informe en el cual se recopila el análisis de la situación actual de la empresa para identificar hacia dónde la entidad debe dirigirse. Para esto se determinan las metas del negocio y se exponen las estrategias de mercadeo a utilizarse para el cumplimiento de los objetivos identificados en el plan de negocios. Entre otras cosas, el plan de mercadeo describe el producto (diseño y características), el precio del producto; y la promoción y distribución del mismo. Además, establece el presupuesto necesario para el desarrollo (implementación) del plan, así como el proceso de evaluación.

² JACQUES Lambin Jean. Marketing Estratégico.Mexico: Mc Graw Hill, 2003.p.120-126.

4.2.2. Plan Estratégico. Es un documento oficial en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional, no gubernamental, etc.) reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía en el medio plazo. Por ello, un plan estratégico se establece generalmente con una vigencia que oscila entre 1 y 5 años.

Por tanto, un plan estratégico es cuantitativo, manifiesto y temporal. Es cuantitativo porque indica los objetivos numéricos de la compañía. Es manifiesto porque especifica unas políticas y unas líneas de actuación para conseguir esos objetivos. Finalmente, es temporal porque establece unos intervalos de tiempo, concretos y explícitos, que deben ser cumplidos por la organización para que la puesta en práctica del plan sea exitosa³.

4.2.3. Objetivo de mercadeo. Un objetivo es lo que desea alcanzar, las estrategias, es como lo vamos a lograr. El objetivo de mercadeo se preocupa del balance entre los productos y sus mercados. Relaciona cuales productos deben ser vendidos en cuáles mercados. Esto significa alcanzar los objetivos utilizando precios, promociones y distribución como estrategia de mercadeo. En el siguiente nivel definiremos objetivos personales y estrategias personales; objetivos de publicidad y estrategias publicitarias y finalmente planes de acción y presupuesto.

4.2.4 Relación de los objetivos de mercadeo.

- Vender productos existentes en los mercados existentes
- Vender productos existentes en nuevos mercados
- Vender nuevos productos en mercados existentes
- Vender nuevos productos en nuevos mercados

Los objetivos de mercadeo deben ser definidos y cuantificables. Debería ser definido de tal manera cuando su plan de mercadeo sea implementado, el rendimiento actual pueda ser comparado con el objetivo. Debe ser expresado en términos de valores o compartición de mercado, y no se debería utilizar términos sin mayor significado como: elevar, incrementar, mejorar o maximizar.

³ Marketing Publishing, La estrategia básica del marketing. España: edición diaz de santos 2008.p.60-72

4.3 DEFINICION Y TIPOLOGIA DE MERCADO.

4.3.1 Mercado meta. Un mercado meta es el grupo de clientes al que captará, servirá y se dirigirá los esfuerzos de mercadeo.

Definir el mercado meta es importante porque las empresas no pueden atraer a todos los compradores del mercado, ya que los compradores son demasiado numerosos, están muy dispersos o son muy variados en cuanto a sus necesidades y costumbres de compra.

Por otro lado, las empresas casi nunca tienen la capacidad suficiente como para atender toda la demanda. Entonces, en lugar de tratar de competir en un mercado completo o competir contra competidores superiores, cada empresa debe identificar y seleccionar aquellos mercados meta a los que pueda servir mejor y con mayor provecho.

El mercadeo meta es un conjunto de consumidores pertenecientes al mercado disponible, que pueden formar parte del mercado real y potencial, al cual se dirigen todos los esfuerzos y acciones mercadológicas de la empresa, con la finalidad de que todos ellos se conviertan en consumidores reales del producto.

Dentro del mercado meta debemos de considerar dos tipos de mercado:

4.3.1.1 Primario. Se refiere a todos los consumidores directos con decisión de compra y que realizan actividades de selección y evaluación del producto. Son los generadores de la principal fuente de ingresos del negocio. Constituye la razón de existencia del negocio.

4.3.1.2 Secundario. Se refiere a los consumidores que, a pesar de tener contacto con el producto, no tienen la decisión inicial de compra, y en ocasiones tampoco realizan la compra directa del mismo. En muchos casos lo constituyen los influenciadores, subconjuntos de compradores que no son fuente principal de ingresos ó nichos específicos.⁴

⁴Ibid., p. 120-123.

4.4 COMPETENCIA

La competencia es una situación en la cual los agentes económicos tienen la libertad de ofrecer bienes y servicios en el mercado, y de elegir a quién compran o adquieren estos bienes y servicios. En general, esto se traduce por una situación en la cual, para un bien determinado, existen una pluralidad de oferentes y una pluralidad de demandantes.

Los oferentes se encuentran así en una situación de competencia para ser preferidos por los consumidores, y los consumidores, a su vez, para poder acceder a la oferta limitada.

Esta situación manifiesta el derecho y la posibilidad material de los agentes económicos de poder hacer elecciones, un elemento importante de la libertad individual. También se supone que aporta, en el plan del funcionamiento y de la orientación de la economía, unos mecanismos de adaptación permanente de la demanda y de la producción, y también incita a la innovación o a un marketing más ajustado al objetivo deseado.⁵

4.5 DEFINICION DEL ANALISIS DOFA

4.5.1 DOFA (Fortaleza/ Debilidad/ Amenaza/ Oportunidad). El Análisis DOFA o Análisis DAFO (SWOT - Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats, en inglés) es una metodología de estudio de la situación competitiva de una empresa en su mercado y de las características internas de la misma, a efectos de determinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. La situación interna se compone de 2 factores controlables: fortalezas y debilidades, mientras que la situación externa se compone de 2 factores no controlables: oportunidades y amenazas.

4.5.2 Planteamiento de interrogantes básicos del análisis DOFA. Durante la etapa de planificación estratégica y a partir del análisis FODA se debe poder contestar cada una de las siguientes preguntas:

- ¿Cómo se puede aprovechar cada fortaleza?
- ¿Cómo se puede explotar cada oportunidad?

⁵ Ibid., p.90 – 95.

¿Cómo se puede detener cada debilidad?
¿Cómo se puede defender de cada amenaza?

4.5.2.1 Debilidad. Aspecto negativo de la organización que puede generar una desventaja competitiva. Las debilidades son aspectos que limitan o reducen la capacidad de desarrollo efectivo de la estrategia de la empresa y constituyen una amenaza para la organización, por lo que deben ser superados.

4.5.2.2 Amenaza. Se define como toda fuerza del entorno que puede impedir la implantación de una estrategia, o bien reducir su efectividad, o incrementar los riesgos de la misma, o los recursos que se requieren para su implantación, o bien reducir los ingresos esperados o su rentabilidad.

4.5.2.3 Fortalezas. También llamadas puntos fuertes. Son capacidades, recursos, posiciones alcanzadas y, consecuentemente, ventajas competitivas que deben y pueden servir para explotar oportunidades.

4.5.2.4 Oportunidad. Es todo aquello que pueda suponer una ventaja competitiva para la empresa, o bien representar una posibilidad para mejorar la rentabilidad de la misma o aumentar la cifra de sus negocios.

4.5.3 Presupuesto. Es la previsión de gastos e ingresos para un determinado lapso, por lo general un año. Permite a las empresas, los gobiernos, las organizaciones privadas y las familias establecer prioridades y evaluar la consecución de sus objetivos. Para alcanzar estos fines puede ser necesario incurrir en déficit (que los gastos superen a los ingresos) o, por el contrario, puede ser posible ahorrar, en cuyo caso el presupuesto presentará un superávit (los ingresos superan a los gastos). En el ámbito del comercio es también un documento o informe que detalla el coste que tendrá un servicio en caso de realizarse. El que realiza el presupuesto se debe atener a él y no puede cobrarlo si el cliente acepta el servicio. El presupuesto se puede cobrar o no en caso de no ser aceptado.⁶

4.5.4 Evaluación. Proceso para determinar el valor de algo y emitir un juicio o diagnóstico, analizando sus componentes, funciones, procesos, resultados para posibles cambios de mejora. Las agencias de calidad suelen dividir su tiempo y actividades en dos tareas relacionadas: evaluación y acreditación.

⁶ GOMEZ ARIAS, Javier .El maravilloso mundo del mercadeo. España: Mc Graw Hill, 2008.p.35 – 50.

4.5.5 Factores claves de éxito. son los elementos que le permiten al empresario alcanzar los objetivos que se ha trazado y distinguen a la empresa de la competencia haciéndola única Comúnmente en los formatos de plan de negocios aparece la expresión "factores claves de éxito" como un determinante de qué tan bueno o malo puede resultar un negocio en el largo plazo y es una de las secciones de este documento en las que los inversionistas ponen mayor énfasis, ya que a través de ella pueden evaluar las competencias reales del negocio.

4.6. MARKETING MIX

Según el Sr. Philip Kotler y el Sr. Gary Armstrong en su libro de Marketing versión para Latinoamérica, exponen: "la mezcla del marketing es el concepto más importante del marketing moderno, y se realiza después de que la compañía decidió una estrategia general"⁷. Se define como Mezcla de marketing, como el conjunto de herramientas tácticas controlables, que la empresa combina para obtener la respuesta que desea del mercado meta. La mezcla del marketing consiste en todo lo que la empresa es capaz de hacer para influir en la demanda de su producto. Las múltiples posibilidades se clasifican en cuatro grupos de variables conocidas como las "las cuatro P": producto, precio, plaza, promoción.

Según lo evaluado, este conjunto de herramientas de análisis, son indispensables para realizar cualquier actividad de mercadeo, y se debe hacer de forma minuciosa y detallista. El análisis de las 4p, ayudan a definir el alcance que puede llegar a tener la empresa con un "producto" en el mercado a través del diseño de estrategias adecuadas para cada caso.

4.6.1 Producto. En mercadotecnia, un producto es todo aquello tangible o intangible (bien o servicio) que se ofrece a un mercado para su adquisición, uso o consumo, y que puede satisfacer una necesidad o un deseo. Puede llamarse producto a objetos materiales o bienes, servicios, personas, lugares, organizaciones o ideas. Las decisiones respecto a este punto incluyen la formulación y presentación del producto, el desarrollo específico de marca, y las características del empaque, etiquetado y envase, entre otras.

4.6.2 Precio. Es el monto de intercambio asociado a la transacción. El precio no se fija por los costes de fabricación o producción del bien, sino que debe tener su origen en la cuantificación de los beneficios que el producto significa para el mercado y lo que éste esté dispuesto a pagar por esos beneficios. Sin perjuicio de lo anterior, para la fijación del precio también se consideran: los precios de la competencia, el posicionamiento deseado y los requerimientos de la empresa.

⁷ PHILIP, Kotler, ARMSTRONG, Gary .Marketing Latinoamerica. México: Mc Graw Hill,2006.p.95-102.

4.6.3 Plaza o distribución. Define dónde comercializar el producto (bien o servicio) que se ofrece. Considera el manejo efectivo de los canales logísticos y de venta, para lograr que el producto llegue al lugar adecuado, en el momento adecuado y en las condiciones adecuadas. Los canales de distribución hacen llegar el producto hasta el comprador potencial. El Merchandising es la animación de un producto en el punto de venta o establecimiento comercial para que sea atractivo y el comprador potencial se decida a comprarlo realmente, técnica muy empleada por las grandes superficies comerciales.

4.6.4 Comunicación. Incluye todas las funciones realizadas para que el mercado conozca la existencia del producto/marca.⁸

4.7 VENTAJA COMPETITIVA

Ventaja sobre los competidores que se adquiere al ofrecer mayor valor a los clientes, ya sea bajando los precios u ofreciendo mayores beneficios que justifiquen precios más altos.

4.8. POSICIONAMIENTO DE MERCADO

Disponer que un producto ocupe un lugar claro distintivo y deseable, en relación con los productos de la competencia, en las mentes de los consumidores meta.

4.9 ESTRATEGIA

Son un medio para alcanzar los objetivos a largo plazo. Algunas estrategias empresariales serían la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración en el mercado, el encogimiento, la desinversión, la liquidación y las empresas en riesgo compartido.

4.10 TÁCTICA

La táctica es el proceso en que se conjugan todas las posibilidades físicas, técnicas, teóricas, psicológicas y demás, para dar una solución inmediata a las

⁸ Ibid., p. 41-49

disímiles situaciones imprevistas y cambiantes que se crean en condiciones de oposición.

“Las tácticas representan las acciones que sí podemos realizar con los recursos de que disponemos, para poder interactuar con las circunstancias que estamos viviendo. Habiendo definido los aspectos prácticos de tipo táctico, será más fácil desarrollar una estrategia que se ajusta a la realidad posible”⁹.

4.11 MARCO CONTEXTUAL

DOTAL S.A. es una empresa que se dedica a diseñar y fabricar e instalar sistemas inmobiliarios para almacenes y puntos de venta. Esta empresa se conformo en el año 1987, con el fin de brindar diseño, innovación a cualquier tipo de almacén, se encuentra ubicado estratégicamente en la avenida 6ª # 23n -93 barrio Santa Mónica, prestando el servicio de diseño, fabricación y montaje de sistemas de exhibición para áreas comerciales, satisfaciendo la demanda de los comerciantes del país, sin importar el estrato socio económico. DOTAL S.A. maneja precios comparativamente más altos pero asequibles y cuenta con variedad de diseños de mejor calidad que la competencia.

El objetivo del trabajo es desarrollar un plan de mercadeo estratégico para lograr un amplio posicionamiento en el mercado local y nacional. DOTAL S.A. presenta fortalezas debido a que maneja un excelente servicio al cliente combinado con buena calidad, y precios, pero también tiene debilidades a resaltar, como son, la demora en el proceso de producción y el bajo nivel de posicionamiento. En el análisis externo cuenta con oportunidad de consecución de nuevos clientes y el clima en el sector, los cuales impulsan a seguir adelante con el negocio y ser más competitivo.

4.12 MARCO LEGAL

DOTAL S.A. está legalmente constituida y registrada ante la Cámara de Comercio de Santiago de Cali, cuenta con todos los requerimientos legales como el uso del suelo, certificado sanitario, y demás requerimientos para un negocio en este sector cuenta con los protocolos exigidos por el Ministerio del trabajo.

⁹ Ibid., p.70-74.

5. METODOLOGIA

El desarrollo del plan de mercadeo para DOTAL S.A se basa en la ejecución metodológica por fases presentada a continuación:

5.1 FASE I. CONCEPTUALIZACIÓN

Se describe a DOTAL S.A con su portafolio de productos y/o servicios y se detalla todo el marco de referencia para la elaboración del plan.

5.2 FASE II. INFORMACIÓN BÁSICA PARA EL PLAN

En esta etapa se recopiló la información posible y necesaria que pueda ser tenida en cuenta para el análisis y diagnóstico, incluyendo la relacionada para facilitar del análisis interno y externo. La información del mercado y la competencia.

5.3 FASE III. ANÁLISIS Y DIAGNOSTICO

En esta etapa se analizó la información, se utiliza la matriz DOFA en la que se describen en detalle las debilidades y fortalezas de la empresa, las oportunidades y amenazas que existen en el mercado, a partir de la información obtenida en el proceso de recopilación de la misma, la cual se clasifica de acuerdo a los temas. Se hizo un análisis comparativo frente a la competencia de Fortalezas y Debilidades.

5.4 FASE IV. PLAN DE MERCADEO (OBJETIVOS, ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS)

En esta etapa se determino los objetivos de Plan, las estrategias y tácticas indicadas para lograr un buen desempeño en el mercado.

5.5 FASE V. PRESUPUESTO Y CRONOGRAMA DEL PLAN

Se describió el proceso que facilitará la ejecución ó implementación del plan de manera ordenada y responsable, considerando los siguientes componentes:

- Objetivos, estrategias, tácticas, presupuestos, fecha, responsables, indicadores.

6. PRESENTACION DE DOTAL S.A

6.1 RESEÑA HISTÓRICA

La empresa DOTAL S.A. fue creada en el año de 1987, empezó a crear ideas para los clientes que tenían almacenes de ropa en los centros comerciales del país, y es ahí donde empezó a diseñar, crear distribuciones de espacios, fabricación de muebles y accesorios con diseños innovadores que impactaran en el mercado nacional e internacional, logrando poco a poco constituirse en una compañía reconocida por sus principales clientes que hoy son aproximadamente 106 nacionales y 53 internacionales.

La empresa está ubicada actualmente en la calle 6 # 38-36 antigua carretera Cali - Yumbo, y cuenta con una alta capacidad de producción para satisfacer el mercado. Atiende principalmente en la ciudad de Cali y ciudades como Buga, Tulua, Pereira, Popayán.

7. DISEÑO DEL PLAN DE MERCADEO PARA DOTAL S.A

7.1 FASE I

7.1.1 Variables internas de DOTAL S.A.

7.1.1.1 Producto. DOTAL, posee un portafolio de productos variado con diseño y calidad reconocido en sus clientes actuales. La materia prima principal (MDF, hierro, pintura) han mantenido precios estables, lo que ha permitido sostener una calidad acorde con los costos de producción.

Tabla1.Portafolio de productos de DOTAL.S.A

Autopole	Pared móvil
Autopole plus	Pared progresiva
Ganchos MDF	Pared progresiva doble
Puestos de pagos	Vitrinas
Accesorios Flautas	Ganchos en madera
Maniquís	

Fuente: Portafolio de productos, DOTAL S.A. Santiago de Cali, 2007.1 archivo de computador.

7.1.1.2 Plaza. DOTAL S.A. Ofrece sus productos en Cali, para lo cual cuenta con un equipo de ventas conformado por 5 personas de las cuales 3 se encargan de ofrecer los productos en Cali y los otros 2 en el resto del sur occidente. El punto de venta y exhibición ubicado en la AV 6ª norte, es importante para el impulso de las ventas, sin embargo no tiene cobertura fuerte en las otras ciudades para la búsqueda de nuevos clientes, aunque, la empresa también cuenta con clientes en países como Panamá, Cuba, Ecuador, Costa Rica entre otros, manejados por la gerencia.

7.1.1.3 Promoción y Publicidad. La empresa DOTAL S.A no tiene un plan de comunicación estructurado, las actividades publicitarias que realizan son pocas por los altos costos y la inversión que estas demandan. Solo se invierte en páginas amarillas, páginas en internet, y brochur. El aporte más importante en su

proceso de relaciones públicas se logró. El año pasado cuando la empresa decidió participar de la feria EXPORETAIL & PUNTO DE VENTA realizada los días 13 y 14 de noviembre del 2008.en el centro de eventos Valle del Pacifico.

7.1.2.4 Precio. Se establecen con base a los costos de producción. El ultimo año podemos notar que los precios de la materia prima principal (Mdf, hierro, pintura) se mantuvo estable, aunque para este año (2009) se presupuesta un incremento del 12% en los mismos.

7.2 FASE II: ANALISIS EXTERNO

7.2.1 Clientes. Los productos realizados por DOTAL S.A .están dirigidos a clientes que quieren darle a sus negocios un toque de innovación y diseño y excelente presentación a su producto final.

7.2.2 Competencia. La competencia maneja unos precios un poco más bajos, también hacen inversiones en publicidad y aunque no muy grandes lo que hace le genera un mayor reconocimiento que DOTAL S.A (imagen).

Lo anterior coloca a la empresa en una posición de menor competitividad y más aun, si actividades de tipo estratégico poco se hacen.

7.2.3 Contexto ambiental. En la empresa se encuentra un ambiente muy favorable, donde cada trabajador busca cumplir con los objetivos de la empresa. Además de que estas aprovechan el conocimiento y la experiencia que transmite el gerente y los empleados más antiguos, para orientar de la mejor manera la fabricación y la comercialización.

7.2.4 Principales Competidores locales

✓ **Vitrialambre.** Es un empresa con 36 años de experiencia, dedicada a la fabricación y creación de diferentes líneas en el área de alambre, tubería, madera, fibra de vidrio y acrílicos.

✓ **Siglo XXI.** creadores de estilo propio, es una organización innovadora en la fabricación y distribución y amueblamiento de espacio para oficinas y locales comerciales.

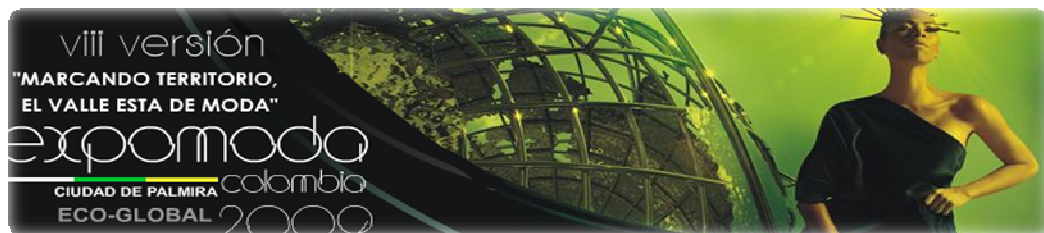
- ✓ **Atix diseño Ltda.** Está en capacidad de diseñar y acondicionar un espacio comercial para resolver las necesidades de exhibición y promoción de un producto o servicio.
- ✓ **Modulostand Ltda.** Diseñar producir y comercializar sistemas de exhibición portátil, con el fin de poner a disposición de nuestros clientes nacionales e internacionales.
- ✓ **Axia arquitectura interior.** Somos una empresa joven en el mercado enfocada en usted, nuestro cliente. Tenemos los conocimientos, manejamos la tecnología y poseemos la experiencia que nos permite ofrecerle las soluciones más acertadas a sus necesidades, ejecutadas en tiempos reales y con calidad impecable.

7.2.5 Eventos que dinamizan el mercado

- **Expomoda.** Se realiza en Palmira (Valle), es protagonista en el ámbito nacional e internacional con la realización de la VIII versión de “expo moda ciudad de Palmira 2009” evento que reúne lo más selecto de la moda de nuestro país, destacando el talento del Valle del Cauca bajo el lema “marcando territorio” ¡el Valle está de moda!

Siendo esta, la única feria de moda que promueve los diseñadores, e invitados especiales, con una proyección internacional; Palmira se mostrara bajo el modelo de city marketing aprovechando sus fortalezas y lugares emblemáticos.

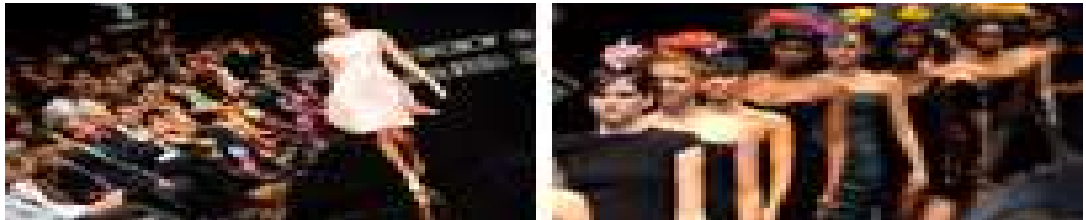
Figura 2. Imagen publicitara evento expo-moda



Fuente: Expo-moda Colombia 2009 [en línea].Santiago de Cali: Expomoda, 2009 [consultado el 12 de Marzo de 2009].disponible en: Internet: <http://www.expomodacolombia.com/>

- **Exposhow.** Caliexposhow cuenta con una de las pasarelas más importantes de Colombia, en la que se muestran las colecciones Primavera - Verano 2010 de reconocidos diseñadores colombianos y extranjeros. Es una pasarela con los más altos estándares y la presencia de los grandes medios de comunicación.

Figura 3. Caliexposhow



Fuente: Caliexposhow 2009 [en línea].Santiago de Cali: Cali Esposhow, 2009 [consultado el 12 de marzo de 2009].disponible en Internet: [http:// www.caliexposhow.com](http://www.caliexposhow.com)

Exposhow, es un evento que reúne empresarios, gerentes, dueños de negocios, compradores y diseñadores entre otros. El evento se ha venido consolidando en los últimos años. Por ser una pasarela internacional de la moda, constituye un evento promocional además de fortalecer el posicionamiento de marcas. Los expositores, visitantes y comparadores, constituyen mercados de interés para DOTAL S.A., dado que hay amplia participación del sector de las confecciones y joyerías.

- **La Feria Internacional Textil Moda** se realizará en el Centro de Eventos, en este año 2009. Tendrá más de 170 Expositores, 150 Periodistas y Críticos de Moda Nacionales y Extranjeros invitados y la presencia de 20.000 Visitantes, así como Compradores Locales e Internacionales.

Figura 4.Feria internacional Textil moda



Fuente: Feria internacional textil moda 2009 [en línea].Santiago de Cali: Cali Feria internacional textil moda, 2009 [consultado el 12 de marzo de 2009]. Disponible en internet: [http:// www.nuevamodacolombia.com](http://www.nuevamodacolombia.com)

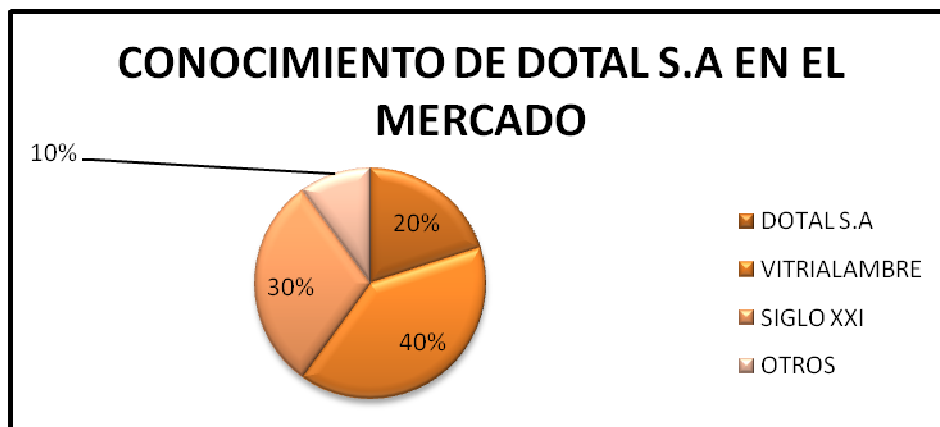
Esta feria internacional constituye una oportunidad para que DOTAL se haga presente y pueda ser conocida por un amplio número de clientes potenciales, además de buscar ingresar a otros nuevos mercados.

7.2.6 Información recopilada de los clientes. La gerencia en Junio del 2008, recopiló una información con 100 clientes (actuales y potenciales), a través de su fuerza de ventas. Partiendo del hecho que no realizaron rigurosamente una investigación del mercado, la información recopilada e interpreta por la dirección de la empresa es importante considerarla. Los resultados son los siguientes:

Tabla 2. Participación en el mercado de DOTAL S.A

DESCRIPCION	PORCENTAJE %
DOTAL S.A	20%
VITRIALAMBRE	40%
SIGLO XXI	30%
OTROS	10%
TOTAL	100%

Figura 5. Participación en el mercado de DOTAL S.A

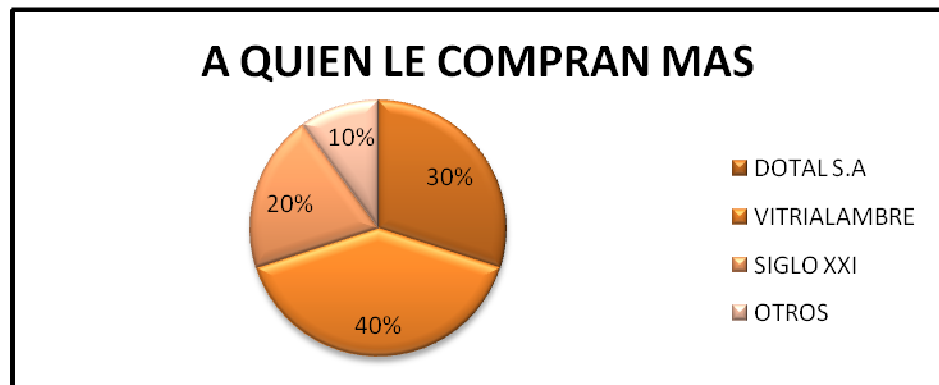


Fuente: Encuesta a clientes de DOTAL S.A . Santiago de Cali, 2008. 1 archivo de computador.

Tabla 3. ¿A quién compran más?

DESCRIPCION	PORCENTAJE %
DOTAL S.A	30%
VITRIALAMBRE	40%
SIGLO XXI	20%
OTROS	10%
TOTAL	100%

Figura 6. ¿A quién compran más?

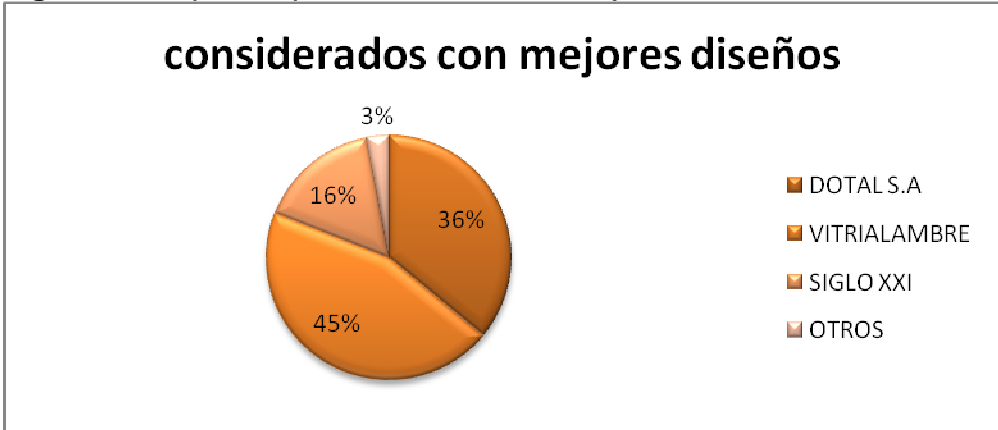


Fuente: Encuesta a clientes de DOTAL S.A . Santiago de Cali, 2008. 1 archivo de computador.

Tabla 4. Empresa que considera con mejores diseños

DESCRIPCION	PORCENTAJE %
DOTAL S.A	36%
VITRIALAMBRE	45%
SIGLO XXI	16%
OTROS	3%

Figura 7. Empresa que consideran con mejores diseños

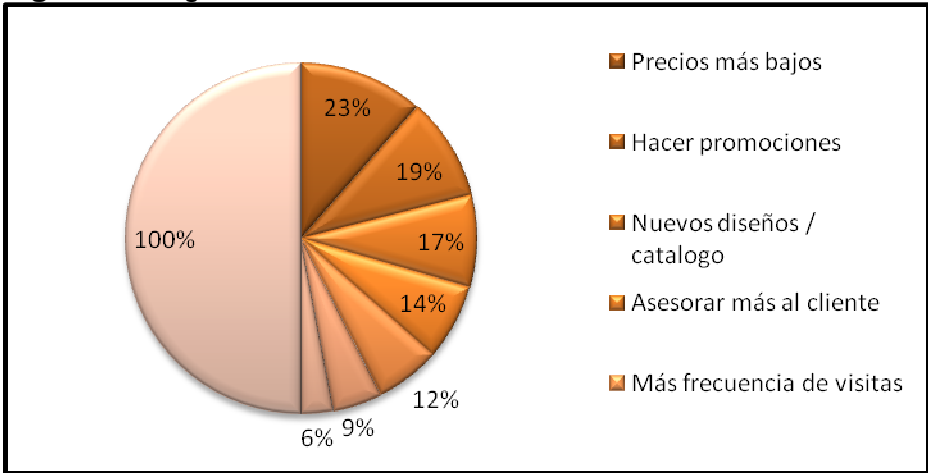


Fuente: Encuesta a clientes de DOTAL S.A . Santiago de Cali, 2008. 1 archivo de computador.

Tabla 5. Sugerencias a DOTAL.

DESCRIPCION	PORCENTAJE %
Precios más bajos	23%
Hacer promociones	19%
Nuevos diseños / catalogo	17%
Asesorar más al cliente	14%
Más frecuencia de visitas	12%
Hacer publicidad	9%
Otras razones	6%
TOTAL	100%

Figura 8. Sugerencias a DOTAL S.A



Fuente: Encuesta a clientes de DOTAL S.A . Santiago de Cali, 2008. 1 archivo de computador.

7.2.7 Mercado. El mercado regional (sur occidente) se reparte prácticamente entre 3 empresas importantes que hacen el 55% de la ventas. El resto del mercado (45%) esta atomizado en un poco más de 20 fabricantes pequeños en la región. Fuente: DOTAL S.A.

Tabla 6. Mercado Regional del suroccidente colombiano

PARTICIPCIÓN	VENTAS EN \$	PORCENTAJE
MERCADO TOTAL	\$3,889,635,736	100%
DOTAL	\$544.549.003	14%
SIGLO XXI	\$622,341,717	16%
VITRIALAMBRE	\$972,408,934	25%
OTROS	\$1,750,336,081	45%

Fuente: Mercado regional de DOTAL S.A .Santiago de Cali, 2008. 1 archivo de computador.

A nivel nacional se estima que el mercado del sur occidente tiene una participación de alrededor del 22 %. Lo que equivale a un valor del mercado nacional de aproximadamente \$17,700 Millones anuales aproximadamente. (Fuente: Gerencia DOTAL S.A.).

7.2.8 Tendencia del mercado. El desarrollo del comercio es fundamental para que igualmente se de crecimiento en este mercado específico.

El comercio y especialmente el localizado a través de centros comerciales ha sido el más dinámico y se prevé que continúe siéndolo, especialmente los de tipo Outlet, los Power Center y los Lifestyle (Fenalco: Informe 2008).

Los Power Center cuentan con dos ó más tiendas ancla, locales con marcas reconocidas, oferta alta de bienes y servicios. Este modelo es el que mayor tendencia de crecimiento ha tenido en los últimos años. (Unicentro / Chipichape). Los Lifestyle, son aquellos que no tienen tienda ancla, pero que cuentan con locales de marcas prestigiosas, oferta de entretenimiento y está dirigido a niveles socioeconómicos altos.(C.C. Andino/ Santa Barbará en Bogotá).

Los Outlet, surge como una oferta de productos con descuentos en forma permanente e ininterrumpida, complejos comerciales con buen desarrollo en el país. (C.C. Único).

Se estima que en los últimos 25 años se abrieron cerca del 85% de los centros comerciales en el país, siendo el periodo de 1986 al de 1990, el más activo con cerca de 61 complejos comerciales. (Fuente: Fenalco, informe 2008).

El gerente sectorial de centros comerciales de Fenalco (Carlos Andrés Rodríguez), advierte que la reactivación de la finca raíz y la confianza en una inversión que garantice rápido retorno, son factores relacionados con el auge de este modelo de comercio en el país. En el análisis que se hace de la estructura de los centros comerciales en el país, indican que el 33% de ellos tienen como máximo 50 locales. El 28% está en un rango entre 51 y 100 locales y el 18% tiene entre 101 y 200 locales.

Entre más locales comerciales surjan, habrá mayor demanda para el sector, por tanto oportunidades para el desarrollo comercial de DOTAL SA.

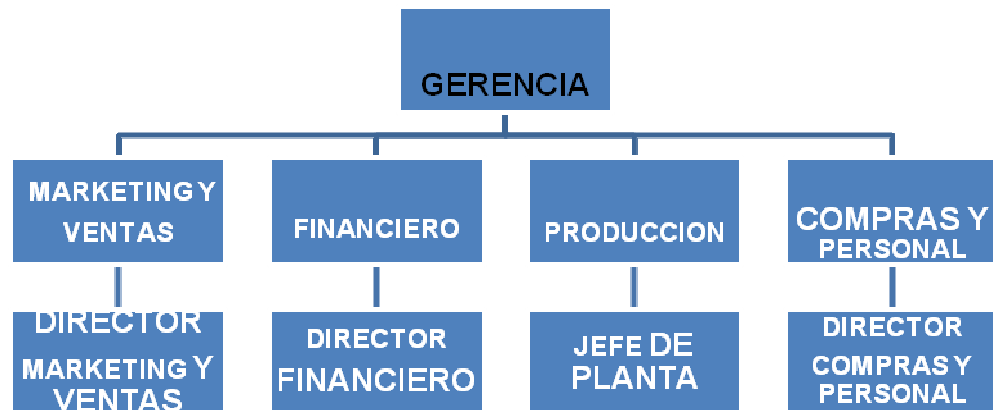
Los nuevos centros comerciales para la ciudad de Cali, que constituyen un potencial para nuevas ventas del portafolio de DOTAL:

- ✓ Centro Comercial Premier el Limonar en I Calle 5 con Autopista sur
- ✓ Súper Outlet de la 80 con 123 locales comerciales
- ✓ Centro sur en la Calle 9 con 34 con 140 locales comerciales
- ✓ Granada Plaza en la Av. 9 N con 16 N
- ✓ Parque comercial Río Cauca, ubicado en el distrito de Aguablanca
- ✓ Ampliaciones en C.C.Único, Unicentro, Chipichape.

7.3. FASE III: ETAPA DE ANALISIS Y DIAGNÓSTICO.

7.3.1.1 La empresa y su función. DOTAL S.A. es una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de sistemas de exhibición masiva en el sector de la confección y joyería, los productos son muy similares a los que ofrecen otros competidores en el mercado, dado que cumplen la misma función, destacando que la empresa trabaja con proveedores que ofrecen alta calidad en materias primas. La empresa tiene una estructura jerárquica y funcional bien definida.

Figura 9. Organigrama de la empresa



Fuente: Organigrama de DOTAL S.A . Santiago de Cali, 2008. 1 archivo de computador.

7.3.1.2 Definición del negocio. DOTAL S.A se encuentra en el sector de diseño y la exhibición, contribuye a un mejoramiento en la calidad del merchandising para diferentes artículos de consumo masivo.

7.3.1.3 Misión. Dotal S.A. es una compañía ubicada en el municipio de Yumbo (Valle) dedicada al diseño, fabricación e instalación de sistemas internacionales de exhibición para áreas comerciales. Poseemos puntos de venta en diferentes ciudades del país que nos permiten brindar una atención permanente a nuestros clientes.

Contamos con personal altamente calificado, tecnología moderna y un conocimiento excelente sobre la moda y diseño de almacenes, ofreciendo siempre la mejor calidad en nuestros productos.

Estamos en permanente investigación de las últimas tendencias en el sector para ofrecer a nuestros clientes mayor competitividad y darles una mayor oportunidad de mejorar su rentabilidad y el retorno de su inversión.

7.3.1.4 Visión. Para el año 2010, Dotal S.A. será la compañía de diseño, fabricación e instalación de sistemas internacionales de exhibición con mayor reconocimiento y prestigio por su calidad e innovación en el ámbito nacional y latinoamericano.

7.3.1.5 Valores compartidos

- Hacer las cosas bien hechas.
- Respeto a las personas.
- Orientación al cliente.
- Calidad de Producto.
- Comunicación permanente.
- Trabajo en equipo.
- Integridad.
- Rentabilidad.

7.3.1.6 Evaluación de desempeño interno. El objetivo del cuadro de evaluación de desempeño es analizar la información de los aspectos internos de la compañía, evaluarlas para dar una serie de recomendaciones para beneficio de DOTAL S.A.

Las casillas que se encuentran en la matriz existen unas casillas de SI o NO acerca de los aspectos internos para seleccionar con una X si lo posee o no lo posee, otra casilla es para su calificación de 1 – 5 siendo 1 la calificación baja, es decir que la compañía esta deficiente en este aspecto; y 5 es la calificación más alta donde muestra que esta perfecta en este aspecto.

Después se encuentra el cuadro de justificación donde se analiza la calificación anterior, en seguida continua las recomendaciones pertinentes de acuerdo a la situación en que encuentre la empresa.

De acuerdo al análisis del desempeño interno de DOTAL S.A. presenta como fortalezas: un excelente servicio al cliente combinado con una excelente calidad y precios más asequibles, lo cual contrarresta las debilidades que tenemos hasta el momento como son el bajo nivel de posicionamiento, manejo de medios eficientes y seguimiento al cliente.

Tabla 7. Evaluación de desempeño interno

ASPECTO	SI	NO	CAL	JUSTIFICACION	RECOMENDACIÓN
Posicionamiento		X	2	Se realizo una encuesta por parte del dueño donde se concluyo que de 100 personas, 40 conocen DOTAL S.A	Llevar a cabo las estrategias que se propondrán en el trabajo ya que este es el problema que se ha identificado
Servicio al cliente	X		5	DOTAL S.A presta un excelente servicio a sus clientes	Mantener el excelente servicio como valor agregado
Organización legal	X		5	Esta legalmente constituida y cuenta con todos los requisitos para un negocio en este sector	
Recurso humano	X		4	Contamos con un personal altamente calificado y con experiencia	Adquirir más personal puesto a que el negocio seguirá creciendo
Infraestructura	X		4	DOTAL S.A posee una infraestructura pulcra y acogedora, ubicado en la avenida 6ª # 23n – 93.	Que el logo sobresalga ya que no es muy visible.
Recurso tecnológico	X		3	Cuenta con recurso tecnológico	Debe promover mas su página de internet
Recurso financiero	X		3	posee un alto nivel de endeudamiento	Buscar créditos para mejorar su recurso financiero
Calidad del servicio	X		4	DOTAL S.A maneja altos niveles de estándares de calidad en los productos manejados.	
Plan de relaciones publicas/ manejo de medios	X		3	Se están gestionando Algunos planes de relaciones públicas y manejo de medios los cuales no son muy frecuentes.	Implementar frecuentemente planes que permitan la obtención de clientes potenciales.

Continuación **Tabla 7**

ASPECTO	SI	NO	CAL	JUSTIFICACION	RECOMENDACIÓN
Definición del negocio	X		5	El negocio se encuentra en el sector de muebles de exhibición, su enfoque está bien definido con infraestructura adecuada, personal, calificado, experiencia y calidad.	
Seguimiento del cliente	X		3	Se realiza seguimiento de clientes, ya que existe una base de datos.	
Ampliación geográfica	X		3	En la actualidad solo tiene una sede en la ciudad de Cali Colombia, a medida que obtenga un mayor posicionamiento y Extenderse a nivel nacional e internacional.	Primero obtener posicionamiento en Cali para después lograr un mayor alcance a nivel nacional e internacional.
Mercado objetivo	X		5	El mercado objetivo está definido por los clientes que buscan sistemas de exhibición.	
Informe de las 4 p de la empresa	X		4	Plaza: DOTAL S.A cuenta con una adecuada ubicación, en un lugar estratégico, pero por ahora no cuenta con expansión a otras ciudades.	Primero que todo obtener posicionamiento en la ciudad de Cali y después si ampliar su mercado.
	X		4	Producto: se presta un servicio de excelente calidad con un personal calificado y una cordial atención al cliente y se cuenta con una adecuada organización.	
	X		5	Precio: son relativos, ya que todo depende de lo que el cliente quiera, de igual manera van acorde con el producto y su demanda.	
	X		3	Promoción: se quiere manejar promociones pero se necesita establecer estrategias más efectivas.	Se debe crear estrategias específicas que vayan acorde con su presupuesto y sean efectivas
Información de las 4 c de la empresa	X		4	Compañía: es una empresa que lleva su tiempo en el mercado, con una buena ubicación y un excelente clima organizacional	
	X		3	Cliente : el número de clientes no es muy alto, pero la tendencia de este tiende acrecer a medida que obtenga posicionamiento	Manejar estrategias de medios eficientes y continuar brindándole a el cliente un buen producto, y servicio.

7.3.1.7 Resultados presentados. Al ver los resultados de la evaluación de desempeño interno de la empresa DOTAL S.A. Se llega a la conclusión que el principal problema que tiene es la definición de estrategias y una planeación adecuada, que le permita definir la dirección que quiere seguir.

7.3.1.8 Evaluación del desempeño externo. Por medio de este cuadro de evaluación de desempeño externo, vamos a examinar algunos aspectos exteriores de la compañía teniendo como base las estrategias de nuestros competidores, encontraremos las fortalezas que ellos poseen como nos encontramos nosotros frente a esas fortificaciones que ellos conservan. También analizaremos debilidades y clima organizacional tanto de nosotros Vs. Los competidores.

En las primeras columnas encontraremos los aspectos que deseamos analizar. En las siguientes columnas encontraremos un cuadro donde marcaremos SI, si aplica ó NO si no aplica, si la respuesta es SI se marca con una X en la otra casilla es para su calificación de 1 – 5 siendo 1 la calificación baja, es decir que la compañía esta deficiente en este aspecto; y 5 es la calificación más alta donde muestra que esta perfecta en este aspecto.

El cuadro de justificación, se sustenta la calificación empleada, y posteriormente se darán unas recomendaciones de acuerdo a la situación en que se encuentra la compañía, acerca del aspecto analizado.

Por medio de esta matriz de análisis externo, podemos observar que contaremos con factores positivos los cuales impulsa a seguir adelante con el negocio y corregir las amenazas es decir ser más competitivo en el ámbito de sistemas de exhibición.

Tabla 8. Evaluación de desempeño externo

ASPECTO	SI	NO	CAL	JUSTIFICACION	COMENTARIOS
Experiencia en el mercado de la competencia	X		2	La competencia tiene algo de experiencia en el mercado	Ninguna
Proveedores	X		5	Sectores conexos que proveen al sector de los muebles en Colombia son el sector de las pinturas, acrílicos, software, maquinaria que pueden ejercer una gran influencia en las condiciones de suministro.	Mantener las buenas relaciones con proveedores.
Competencia	X		3	Aunque no están amplio el número de empresas dedicadas a sistemas de exhibición, estos tienen un nombre ya posicionado y posicionamiento más amplio dentro del sector y cuenta con una mejor infraestructura.	Evaluar posibilidades para aumentar nuestro posicionamiento en el mercado.
Clientes	X		3	Actualmente nuestros clientes están visitando nuestra página de internet conociendo los nuevos productos y diseños que se les puede brindar.	Realizar estrategias de fidelización de los clientes.
Clima	X		4	Hoy en día el clima es muy positivo, ya que son muy pocas las empresas dedicadas a sistemas de exhibición en nuestra ciudad.	Ninguna

Realizada la evaluación de desempeño externo de la empresa DOTAL S.A , se puede identificar que en el mercado hay competidores muy fuertes con estrategias de mercadeo muy bien desarrolladas y con capacidad para hacer inversiones de publicidad más grandes y poder de negociación, la empresa sin contar con todas estas ventajas, ha logrado posicionar muy bien sus productos.

Aunque la empresa ha desarrollado estrategias para impulsar sus diseños líderes y hacerlos competitivos, falta de unas estrategias mas elaboradas que le permitan volver los productos mucho mas competitivos.

7.4 ANÁLISIS SITUACIONAL EXTERNO

7.4.1. Análisis del medio ambiente externo. En este se analizara y se hará una descripción de cada una de las variables que intervienen en el sector de decoración y las tendencias de la sociedad actual en cuanto al consumo de estos. Hoy los negocios buscan algo diferente, original, espacios que sean agradables para sus clientes.

7.4.2 Cultural. Las tendencias se están orientando más hacia productos novedosos y con diseños agradables, ya que las personas se están preocupando más por cómo se ven los negocios en su interior.

El entorno cultural colombiano esta influenciado por el extranjerismo y ambientes de diferentes partes del mundo como el ambiente oriental, americano, brasilero, lo cual permite extender el negocio de sistemas de exhibición ya que depende de los gustos y preferencias de los consumidores.

7.4.3 Economía. La situación económica del país se puede decir que se ha considerado baja con respecto a otros países de Latinoamérica lo cual conlleva a que no exista un gran nivel de gastos por parte de los consumidores también se debe al desempleo que existe y las cifras cada vez son crecientes lo que indica que el poder adquisitivo de los colombianos cada vez es menor y afecta de una manera significativa el negocio.

7.4.4 Tecnológico. El aspecto tecnológico de vital importancia, y aunque si hay empresas con mucha mayor tecnología que DOTAL S.A lo que se traduce en mayor capacidad de producción y reduce los costos de producción.

Aunque la empresa DOTAL S.A si ha implementado software para el manejo de inventarios, producción y facturación, mejorando mucho en estos procesos y siendo más eficientes si necesitaría de una inversión muy grande en la parte de equipos para producción para ser mucho más competitiva.

Consideramos que vivimos en un entorno de competencia global, donde gracias a la Internet y el comercio electrónico las fronteras geográficas ya han dejado de ser una barrera para comercializar, lo cual quiere decir que la competencia puede estar en cualquier parte, es importante contar con procesos tecnológicos para ser más competitivos con mayor eficacia y eficiencia.

7.4.5 Políticos. Actualmente los nuevos acuerdos de libre comercio como el TLC que permite el libre ingreso y egreso de productos al extranjero aumentan la competencia en todos los sectores del comercio e industrial.

7.4.6 Análisis del medio ambiente competitivo. De acuerdo al libro de Marketing estratégico de Jean – Jacques Lambin “La noción de rivalidad se apoya en la idea de que la capacidad de una empresa para explotar una ventaja competitiva en un mercado de referencia, depende no solamente de la competencia directa que ahí encuentre, si no también del papel ejercido por fuerzas rivales, como los competidores potenciales, los productos sustitutos, los clientes y los proveedores”.¹⁰

La competencia actual no es muy amplia pero tiende a crecer ya que día a día están abriendo nuevos centros comerciales, nuestra competencia directa son las demás empresas que se dedican a la fabricación, diseño y instalación de sistemas de exhibición, el mas cercano competidor es vitri- alambre ya que es una empresa que se dedica a montajes de almacenes.

7.4.7 Fortalezas y Debilidades de la competencia (vitri – alambre)

7.4.7.1 Fortalezas

- Cuenta con una página web actualizada lo cual permite a los usuarios conocer sobre sus productos de una manera fácil e interactiva.
- Cuenta con sedes en Bogotá y Barranquilla.
- Posee un 58% de posicionamiento en el mercado, según investigaciones realizadas por DOTAL S.A

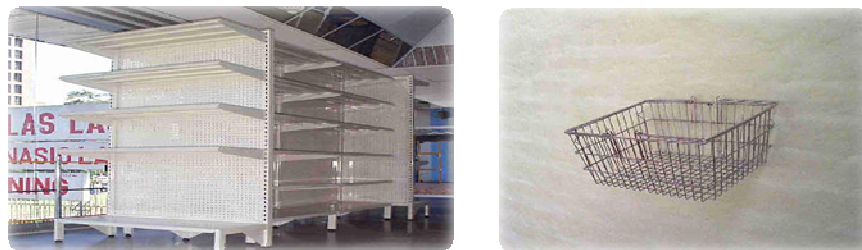
¹⁰LAMBIN Jean.Jackes.Marketing Estrategico. Madrid España: Mc Graw Hill ,2005.p.287-295.

- Manejan promociones en su página de internet
- No solo manejan góndolas de exhibición si no que también cuentan con productos para el hogar, equipos de gimnasia, carros para súper mercado.

7.4.7.2 Debilidades

- Los productos no tienen buena calidad y diseño.

Figura 10. Diseños Vitri-Alambre



Fuente: Vitrialambre Colombia 2009[en línea] .Santiago de cali: Vitrialambre, 2009 [consultado el 12 de marzo de 2009].disponible en internet: <http://www.vitrialambre.com>.

7.4.8 Fortalezas y Debilidades (Siglo XXI)

7.4.8.1 Fortalezas

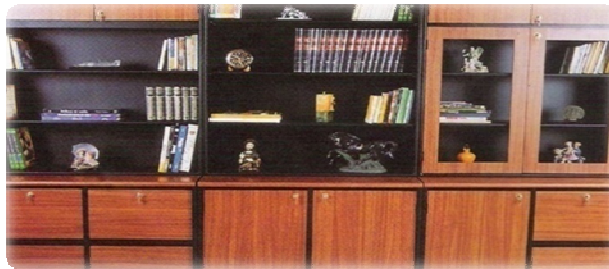
- Cuenta con buena estrategia de medios. Pautan en revistas, radio, hace presencia en eventos para promocionarse por ejemplo en los centros comerciales.
- Una buena imagen corporativa
- Recurso humano
- Innovadores en la fabricación de sus productos

- Cuenta con una línea de productos en madera

7.4.8.2 Debilidades

- No le ofrecen a los clientes servicio a domicilio
- Los productos de la línea de oficina no tiene diseños innovadores
- No cuenta con una amplia infraestructura
- No tienen buen imagen corporativa

Figura 11. Diseños siglo XXI



Fuente: siglo XXI Colombia 2009[en línea] .Santiago de Cali: siglo XXI, 2009 [consultado el 12 de marzo de 2009].disponible en internet: [http:// www.muebles sigloXXI.com](http://www.muebles sigloXXI.com).

7.5 BARRERAS DE ENTRADA

Las barreras de entrada son aquellas que suponen una dificultad importante de acceso de nuevos competidores a un sector, colocándolos en una situación de desventaja competitiva inicial.

Las barreras que suponen una dificultad a la hora de entrar en el sector de los muebles se basan en condiciones económicas, financieras, comerciales e institucionales.

Primero que todo el sector del mueble se encuentra en una posición competitiva sólida, con una amplia gama de productos caracterizados por su diseño y con una infraestructura productiva moderna y tecnológicamente avanzada.

El tejido empresarial ha desarrollado experiencias orientadas a vertebrar su estructura, por vías de cooperación y de refuerzo de sus relaciones en la cadena de valor, lo que fundamenta una dinámica de crecimiento en los mercados nacionales e internacionales.

Si una empresa nueva decide incursionar en este mercado, deberá prepararse para recibir ganancias bajas, invertir en maquinarias de corte y software de diseño, visitar clientes de locales comerciales y además de ofrecerles publicidad impresa a todo color de los diseños a producir, y además el costo de los salarios. Todo esto sin mencionar el alquiler inicial de una bodega de producción. Una empresa nueva se enfrentaría con estas situaciones las cuales no serían atractivas para cualquiera a incursionar. Igualmente debería abarcar gran parte del mercado del competidor a nivel nacional.

El precio del producto cambiaría respecto al escoger los proveedores suficientes y necesarios, que no estén ligados con un contrato con el competidor; así como también con los canales de distribución.

Sin embargo la especialización en fabricar mobiliario para franquicias como cafés, bares, hoteles o restaurantes reconocidos es una de las alternativas mas promisorias del sector, ya que se trata de suministrar muebles, a una escala grande y creciente, a empresas de cobertura nacional o internacional.

Por ejemplo, en Colombia ya existe una incursión de las multinacionales a nivel de franquicias en Bogotá, como la empresa Kanguroid, empresa colombiana que fabrica muebles para la franquicia de Tommy Hilfinger en centro y Suramérica.

Igualmente sucede a nivel local con la entrada de “Arquitectos Asociados” quienes son un grupo de arquitectos que se dedican al montaje de áreas comerciales con un producto sustituto como es el panel yeso.

7.5.1 Productos sustitutos. En cuanto a productos sustitutos y competencia indirecta, en el sector de sistemas de exhibición se encuentra:

- DISEÑO DISAING
- EXHIBICIONES B & B

8. ANALISIS DOFA DE DOTAL S.A.

8.1 DEBILIDADES

Tabla 9. Debilidades

4CS	CLIENTE	La empresa tiene una segmentación para todos sus productos, pero no existen estrategias definidas para llegar a más clientes.
	CLIMA	Es una empresa que tiene personal calificado en todas sus áreas, aunque, se pueden definir mejor las funciones que en cada cargo se deben desempeñar.
	COMPAÑÍA	Los mayores problemas que presenta la empresa es en el manejo de los inventarios que aunque se maneja y se tiene un control falta por mejorar, porque todavía hay perdidas de materia prima, y el otro es en el manejo de los despachos y la mercancía que hay en bodega.
	COMPETENCIA	Competencia tiene un posicionamiento muy fuerte gracias a su capacidad de realizar mayores inversiones en publicidad y mercadeo, la que una empresa como DOTAL S.A esta en poca capacidad de realizar por el presupuesto que maneja.
4PS	PRODUCTO	Los diseños y productos de la empresa no presentan ningún problema hasta ahora frente a los de la competencia.
	PRECIO	El principal problema con los precios son los competidores, que venden a un precio menor pero con una calidad inferior.
	PLAZA	La capacidad de negociación es muy complicada frente a los clientes más grandes y se imponen muchas condiciones que afectan a la empresa.
	PROMOCION	Falta de mayor presupuesto para realizar más eventos promocionales.

8.1.1 Principal debilidad: Los principales problemas se presentan en el área de producción con el manejo de los inventarios de las materias prima y de producto terminado, ya ocurren perdidas de los mismos y afectando los costos y generando perdidas.

Tabla 10. Fortalezas

4CS	CLIENTE	Se mantienen las relaciones con los clientes especialmente de los centros comerciales, y por los descuentos que se realizan con estos. Los mercaderistas se encargan de ampliar su listado de clientes que benefician al crecimiento de esta.
	CLIMA	Hay buena relación e integración entre todos los trabajadores de la empresa.
	COMPAÑÍA	DOTAL S.A cuenta con personal capacitado en todas sus áreas y de gran experiencia, que cumplen responsablemente con todas sus labores.
	COMPETENCIA	Excelente calidad de sus productos, frente a l sus competidores.
4PS	PRODUCTO	Los procesos de elaboración y la calidad de las materias primas, garantizan la calidad de los productos que hace la empresa.
	PRECIO	Precios son competitivos, ya que son productos de mayor calidad, frente a competidores que venden a menor precio.
	PLAZA	Los productos son adquiridos por centros comerciales que están en remodelación y adecuación.
	PROMOCION	Las actividades promocionales se realizaran frecuentemente, ya que queremos promover a nuestros clientes para que compren.

8.1.2 Principal fortaleza: La materia prima que maneja de sus productos es excelente, rigiéndose bajo los estándares de elaboración, y la integración que existe entre todas las áreas de la empresa.

Tabla 11. Oportunidades

4CS	CLIENTE	El diseño de nuestros productos esta teniendo un aumento entre los consumidores y las tendencias del nuevos diseños lleva a adquirir estos productos.
	CLIMA	Cada trabajador se compromete con la empresa, y aportar lo mejor para ella, en pro del crecimiento de esta y de solucionar los problemas que se presenten.
	COMPAÑÍA	Que la compañía sea identificada por la calidad de sus productos y por sus excelentes diseños, diferenciándose del resto de competidores.
	COMPETENCIA	Hay muchas empresas que realizan pocas actividades de publicidad y mercadeo, convirtiéndose en una oportunidad para la empresa.
4PS	PRODUCTO	La compañía esta en constante desarrollo de nuevos productos, para llagar a nuevos mercados.
	PRECIO	Van acorde a la calidad y diseños de los productos.
	PLAZA	Se busca ubicar productos en toda Colombia
	PROMOCION	Realización de actividades promocionales en nuestros puntos de ventas , para ganar mas participación de los productos y aumentar las ventas.

8.1.3 Principal oportunidad: los clientes quieren adquirir productos novedosos y con diseños no convencionales, lo cual por consiguiente ha aumentado la demanda.

Tabla 12. Amenazas

4CS	CLIENTE	Que no haya la aceptación esperada por el consumidor, generándose un rechazo a los productos y posteriormente una comunicación negativa de estos.
	CLIMA	Se pueden presentar conflictos entre los trabajadores de la empresa, principalmente el área de producción afectando el clima laboral y generando suspensiones.
	COMPAÑÍA	Las materias primas se encuentren con una calidad inferior, lo que afecta la calidad final de los productos y afectan las relaciones con proveedores.
	COMPETENCIA	Reconocimiento que tienen las marcas, especialmente las que llevan mayor trayectoria en el mercado y que hacen grandes inversiones en mercadeo y publicidad, lo que la final cuenta en la decisión final del cliente.
4PS	PRODUCTO	Los productos sustitutos son los que mas afectan no solo por sus características. Sino también por el precio.
	PRECIO	El principal problema son los competidores que venden a precios muchos menores y no los que venden a precios similares, ya que ahora los clientes se fijan mucho más en los precios.
	PLAZA	Una de las principales amenazas son los sistemas de exhibición que podemos encontrar en las calles no solo por lo diferente y en cuanto a calidad de productos que tienen si no porque son más económicos ,
	PROMOCION	Las actividades promocionales que realizan las grandes empresas, que se hace muy difícil competir por las grandes inversiones que hacen.

8.1.4 Principal amenaza: Las marcas que hay en el mercado, tienen un buen posicionamiento en el mercado e implementan estrategias de mercadeo que le dan resultados, en las cuales hacen grandes inversiones, capacidad con que no cuenta la empresa DOTAL S.A. .

9. FACTORES CLAVES DE ÉXITO

Esta matriz permite conocer e identificar todos los factores claves de éxito, los cuales hacen que un negocio y sus estrategias de marketing logren cumplirse satisfactoriamente, es así que con las calificaciones entre 1 y 5, siendo 5 la mejor calificación y 1 la más baja. Los factores claves de éxito permite construir mejor unas bases sólidas para el lanzamiento de un negocio, producto o servicio y que tenga un desempeño óptimo y eficiente dentro del mercado o sector.

Se llega a la conclusión que los factores claves de éxito para el negocio de DOTAL S.A es el producto que cuentan con diseño y excelente calidad y el servicio al cliente eficiente y eficaz.

Tabla 13. Matriz factores claves de éxito

FACTORES CLAVES DE ÉXITO ACTIVOS TANGIBLES	DOTAL	VITRI ALAMBRE	SIGLO XXI
Producto	5	3	3
Infraestructura	4	3	3
ACTIVOS INTANGIBLES			
Posicionamiento	2	4	3
Solidez financiera	3	3	3
Recurso humano	4	3	3
Clima organizacional	4	3	3
Publicidad y manejo de medios	3	4	4
Experiencia	5	3	3
Servicio a domicilio	5	4	3
Ubicación	5	3	4
Precio	4	3	3

9.1 Ventaja competitiva.

Este cuadro representa una matriz de ventajas competitivas de DOTAL S.A en el sector de la industria de la ciudad de Cali, donde se mostrara una calificación de 1 a 5, donde 5 es excelente y 1 no posee este aspecto o es muy bajo.

Tabla 14. Matriz factores ventajas competitivas

	DOTAL	VITRI ALAMBRE	SIGLO XXI
VENTAJA COMPETITIVA			
ACTIVOS TANGIBLES			
Producto	5	3	3
Infraestructura	4	5	4
ACTIVOS INTANGIBLES			
Posicionamiento	2	4	3
Solidez financiera	3	3	3
Recurso humano	4	3	3
Clima organizacional	4	3	3
Publicidad y manejo de medios	3	4	4
Experiencia	5	3	3
Servicio al cliente	5	4	3
Servicio a domicilio	5	4	3
Ubicación	5	3	4
Precio	4	3	3

10. FASE IV – FORMULACION DE ESTRATEGIAS

10.1 BASES DE LA FORMULACION

Se buscara definir las estrategias que va a utilizar para poder cumplir con los objetivos propuestos, por lo tanto se desarrollará en base a estos pasos:

- Formulación del problema
- Objetivo general
- Alcance
- Conclusión DOFA
- Ventaja competitiva
- Selección de mercados objetivos.
- Segmentación.
- Planeamiento de estrategias globales y estrategias operativas.

10.1.1 Formulación del problema. ¿Cómo DOTAL S.A puede obtener un mayor posicionamiento dentro del mercado de Cali?

10.1.2 Objetivo general

• Realizar una investigación a los clientes con el fin de establecer el grado de conocimiento y aceptación de los productos y servicios que DOTAL S.A ofrece a sus clientes empresariales (colegios, universidades y empresas) e independientes (cafeterías, panaderías y restaurantes).

- Ampliar el portafolio de productos
- Penetrar a nuevos mercados
- Crear una Base de datos de los clientes actuales y potenciales de la empresa.

10.1.3 Alcance.

• El alcance es la ciudad de Cali y otras partes de Colombia y el mundo. Otro factor clave que la empresa desea alcanzar a través de esta propuesta de plan de marketing estratégico es poder conocer quiénes son realmente sus competidores,

definir a su vez las fortalezas para enfatizar en ellas y abrirse así un lugar importante en el mercado. Para todo lo anterior diseñar estrategias efectivas para cada uno de estos componentes será la razón de ser de la organización para así lograr los objetivos que desea la gerencia y la organización en general.

10.1.4 Conclusión DOFA para la empresa.

Al haber realizado ya la matriz DOFA, se podrán determinar la principal fortaleza, amenaza, debilidad y oportunidad identificadas, y las cuales permitirán tomar la decisión correcta.

Tabla 15. Análisis de la matriz DOFA

	PRINCIPAL DOFA	JUSTIFICACION
D	Los principales problemas se presentan en el área de producción con el manejo de los inventarios de las materias prima y de producto terminado, ya ocurren perdidas de los mismos y afectando los costos y generando perdidas	La principal debilidad de la empresa se viene presentando por la perdida de materias primas, que en primer lugar genera perdidas para la empresa e incrementa los costos enormemente y hasta hace poco se implemento un sistema de inventario de la materia prima, falta ejercer mas controles para evitar que se pierda materia prima y producto terminado.
O	La necesidad de los consumidores de adquirir productos novedosos, una tendencia que cada vez mas es adoptada por los clientes, lo cual por consiguiente ha aumentado la demanda de diseños.	Existe una oportunidad muy grande para este tipo de productos, ya que ahora la tendencia esta cambiando y se dirige a que se empiecen a consumir productos cada vez mas novedosos por lo que la demanda de este tipo de productos va en aumento, creando una necesidad, que la empresa con sus productos puede satisfacer a los clientes.
F	La calidad que maneja de sus productos es excelente, rigiéndose bajo los estándares de elaboración de sistemas e exhibición.	Las materias primas con que son elaborados los productos son excelente calidad, ya que son proveedores seleccionados y que garantizan los productos. Los procesos de elaboración de los productos, son lo que le permite tener diseños de altísima calidad.
A	Los competidores que hay en el mercado, tienen un buen posicionamiento en el mercado e implementan estrategias de mercadeo que le dan resultados, en las cuales hacen grandes inversiones, capacidad con que no cuenta la empresa DOTAL S.A.	La principal amenaza identificada para la empresa DOTAL. S.A es el posicionamiento, que tienen sus competidores, ya que manejan muy buenas estrategias y por los altos presupuestos que destinan para ello. Esto obliga a la empresa a implementar estrategias de posicionamiento, para que los clientes y consumidores, empiecen a identificar la marca.

Tabla 16. Análisis Competitivo

TANGIBLES	DOTAL S.A	SIGLO XXI	VITRIALAMBRE
Presentación de los productos	5	4	3
Variedad en el portafolio de productos ofrecidos	3	5	4
Exhibición en el punto de venta	4	3	3
Elaboración de los productos	5	4	4
INTANGIBLES	DOTAL S.A	SIGLO XXI	VITRIALAMBRE
Know How	4	5	5
Experiencia	5	4	4
Estándares de calidad	4	5	4
Posicionamiento	3	4	5
Consumidores	4	4	5

11. PLANTEAMIENTO DE NUEVAS OPORTUNIDADES DE MERCADO

Se analizarán aspectos determinantes como las posibles alternativas, viabilidad, definir el mercado al que se quiere llegar, la segmentación del mercado, etc.

11.1 Alternativas. Siguiendo con el esquema del ¿Qué?, Quién? Y ¿Cómo? Se hacen las siguientes combinaciones y se eliminan unas opciones hasta que se deja la alternativa más viable.

- **QUE:** SERVICIO DE SISTEMAS DE EXHIBICION
- **A QUIEN:** A ALMACENES O CENTROS COMERCIALES
- **COMO:** CON VARIEDAD Y DISEÑO

11.2 Selección y definición del mercado objetivo resultante. De las ocho combinaciones se eliminaron las que eran iguales, las dos alternativas que quedaron que son las 1.1.1 y la 1.2.1 se comparan para elegir la estrategia que tenga una mayor viabilidad para la definición del mercado.

Tabla 17: Plantilla de selección

Atributos	1.1.1	1.2.1
Infraestructura	5	5
Barreras de entrada	4	4
Ventas	3	5
Ubicación	5	5
Posicionamiento	3	5
Rentabilidad	3	5
Total	23	29

En el cuadro anterior, se hizo la evaluación correspondiente, llegando a definirse el mercado objetivo más apropiado, que corresponde a la alternativa número 1.2.1 que se define de la siguiente manera: servicio de sistemas de exhibición, con diseño y calidad.

11.2.1 Micro segmentación del mercado. se selecciono como la opción más favorable, debido a que es la que mas se ajusta por el análisis minucioso y detallado que se hace de los segmentos, y con la cual se podrán desarrollar mejores y más efectivas estrategias de penetración, por la variedad de clientes que hay en este mercado y las necesidades de cada tipo. La micro segmentación se clasifica de diferentes formas, por lo tanto se tendrán en cuenta las siguientes formas:

11.2.2 Geográfica. Geográficamente se dirige a personas que habiten la ciudad de Cali, toda Colombia y fuera del país.

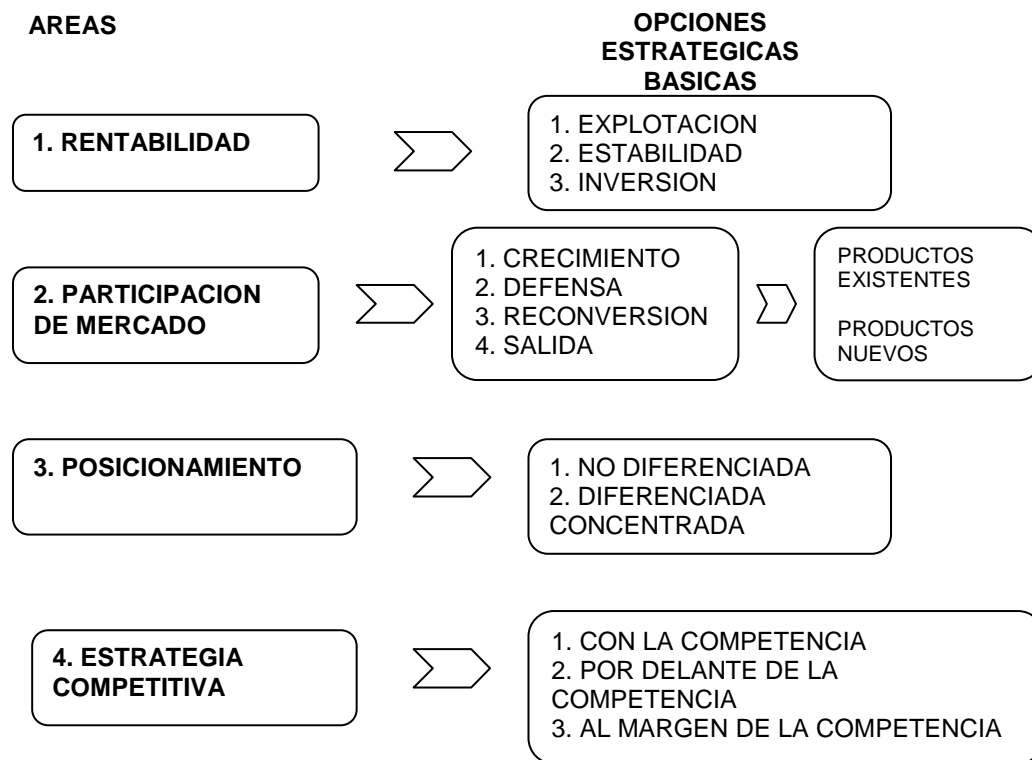
11.2.3 Demográfica. Todas las personas interesadas en abrir un almacén o mejorar la calidad de exhibición y venta actual, así todas aquellas que tengan como política del negocio innovar o renovar cada cierto tiempo.

11.2.4 Pictográfica. Personas con gustos refinados que les gusten el diseño y innovación.

11.2.5 Producto-beneficio. La empresa ofrece productos de excelentes calidad, y por lo tanto los consumidores encontraran diseños innovadores que serán la envidia de la competencia.

11.2.6 Opciones estratégicas. Las labores y metas planteadas que se volverán rentables para la empresa y que le permitan alcanzar el los objetivos trazados.

Tabla 18. Áreas y Opciones estratégicas básicas corporativas



Fuente: ROMAN Hiebing. Como preparar el exitoso plan de mercadotecnia. México: Mc Graw Hill, 2007. p. 98-115.

11.3 Opciones estratégicas corporativas: La estrategia corporativa es la vía global que la empresa debe recorrer para alcanzar sus objetivos en términos de los mercados y los negocios; y a partir de la cual se desarrollaran las diferentes estrategias operativas específicas que componen el Marketing Mix (Producto, precio, Plaza y promoción). Justificación. En el área de rentabilidad la estrategia seleccionada es la de inversión, ya que la empresa DOTAL S.A , aunque no se encuentra en etapa de crecimiento, cuenta con la capacidad hacer inversiones en tecnología, mano de obra, capacitaciones y maquinaria, pero dándole continuidad a sus procesos de elaboración de productos, para estos sigan con la misma calidad. Con la implementación de esta estrategia se espera que la empresa aumente los niveles de producción, para la apertura de nuevos mercados. Eso con el objeto de incrementar las ventas y garantizar la continuación de la empresa en el mercado y en el futuro.

Para el área de participación, se inclino por la estrategia de crecimiento, la cual se enfocara en tener los mercados actuales, pero aumentar el consumo de los nuevos productos, a través de una estrategia de penetración del mercado, y

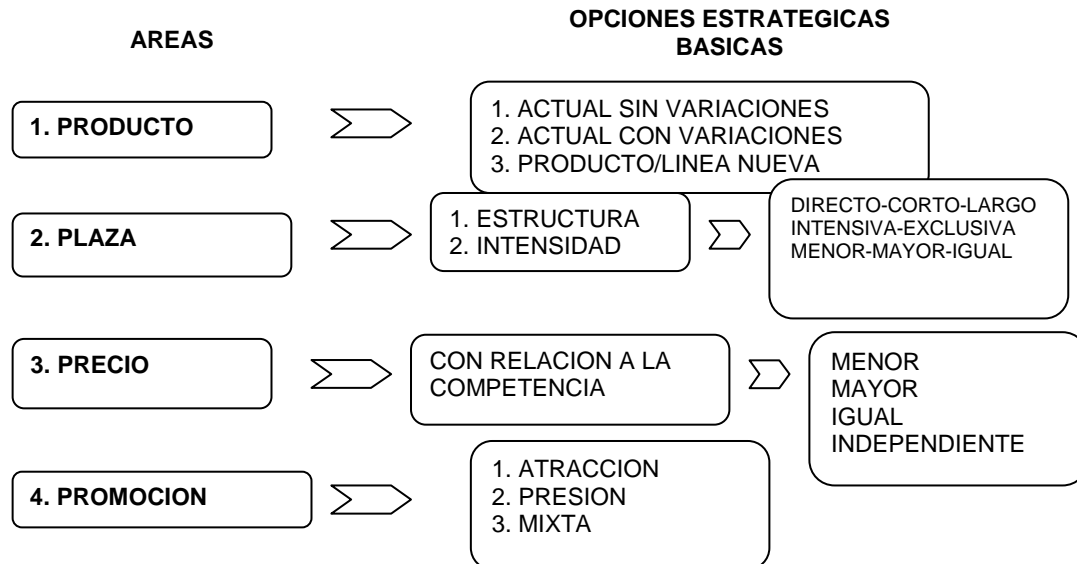
vender muchas más sistemas de exhibición por medio de actividades promocionales, para incentivar la compra de productos, captar clientes de la competencia y de clientes potenciales.

Para el área de posicionamiento, se enfocara en la estrategia que es la diferenciada, esto significa que la empresa se dirigirá a varios segmentos del mercado y emplear en estos su estrategia, con publicidad y actividades de promoción.

Por último tenemos el área de competitividad, en esta la empresa opta por la estrategia de estar por delante de la competencia, ya que se buscara competir con ellos en precios y con productos de mayor calidad, y tratar de estar por encima de ellos.

11.3.1 Opciones estratégicas operativas. Las estrategias operativas se desarrollaran son planes de acción, que se desarrollaran en base a las opciones estratégicas operativas y que se orientaran a las variables del marketing mix: producto, precio, plaza, promoción.

Tabla 19. Áreas y opciones estratégicas operativas



Fuente: ROMAN Hiebing. Como preparar el exitoso plan de mercadotecnia. México: Mc Graw Hill, 2007. p. 115 -125.

Tabla 20. Mapa Estratégico

ESTRATEGIAS CORPORATIVAS
RENTABILIDAD: Inversión PARTICIPACION MERCADO: Crecimiento-Mercados actuales POSICIONAMIENTO: Diferenciada COMPETITIVA: Por delante de la competencia
ESTRATEGIAS OPERATIVAS
PRODUCTO: Actual sin variaciones DISTRIBUCION PLAZA: Canal corto-intensivo-cubrimiento igual POLITICA PRECIO: Con relación a la competencia-Igual PROMOCION: Mixta (Pull-Push)

Como se observa en la tabla 19. En el Mapa estratégico se observan los tipos de estrategias corporativas y operativas, permitiendo obtener una visión macro de la estrategia que utilizara la organización. Y con la implementación de esta estrategia para la empresa se busca incrementar las ventas de productos integrales en 12% para los periodos 2009-2010.

12. FASE V - GESTION DEL PLAN DE MERCADEO

Es el desarrollo del plan en base a todo el proceso que se lleva hasta ahora.

12.1 Ejecución de las estrategias

A fin de cumplir con los objetivos trazados en la estrategia corporativa como en la estrategia operativa, se deberán tener presente factores como la implementación correcta del plan, un control respectivo de que se ejecutara de la mejor manera y por ultimo una evaluación y viabilidad, para que tan efectivo esta siendo.

12.1.2 Implementación. Todo el personal de DOTAL S.A tanto el Gerente como los empleados deben integrarse para poner en marcha las estrategias planteadas, con el fin de que haya sinergia en el clima organizacional; promoviendo el trabajo en equipo; logrando así que la empresa funcione exitosamente. Es indispensable definir funciones dirigidas a la prestación de un excelente servicio y asignarlas la personal para que de manera responsable cumpla con todas las actividades necesarias para satisfacer el mercado objetivo y lograr fidelidad en los clientes.

12.1.3 Control.

- Se deben realizar reuniones quincenales para asegurarse que las actividades estratégicas propuestas se hayan llevado a cabo de manera exitosa.
- Que los clientes diligencien una encuesta para medir el nivel de satisfacción en cuanto a la prestación del servicio y así llevar este control para no desmejorar la calidad de DOTAL S.A.
- Delegar funciones específicas para que el servicio sea más eficiente y lograr un mejoramiento continuo.
- Mensualmente convocar a todo el personal para dialogar sobre el desempeño que ha tenido el restaurante gracias a la puesta en marcha de la estrategia.

12.1.4 Evaluación. Para realizar la labor de evaluación se deben establecer reuniones entre el propietario y los empleados para evaluar la efectividad y resultados de todas las actividades desarrolladas. Para realizar esta labor se debe establecer índices de gestión par cada una de las actividades.

Entre los índices de gestión se encuentran:

- Evaluar el nivel de posicionamiento alcanzado por medio de índices de evaluación así:
- Mes 1 a 3 pasar de 40% al 50%
- Mes 3 a 6 pasar del 50% al 55%
- Mes 6 a 12 pasar del 55% al 60%
- Índices de calidad / reclamo

12.1.5 Índices de evaluación

Tabla 21. Indicadores de evaluación para los años 2009 y 2010.

AÑO	Periodicidad
Cumplimiento de las ventas \$	Mensual
Crecimiento % sobre el periodo anterior	Mensual
Cumplimiento en ventas (unidades)	Mensual
Cuota de nuevos clientes	Mensual
% de Rentabilidad	Mensual

Tabla 22. Mapa de las estrategias

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	TÁCTICAS	FECHA	PRESUPUESTO	RESPONSABLE
Tener un crecimiento en las ventas del 15% (Unidades el 8% y Precios 7%)	Programa de visitas a clientes actuales y potenciales. Presionar un mayor esfuerzo de los vendedores. Participación activa en eventos del sector	Aprovechar bases de datos. Cuotas incrementales para los vendedores Reuniones semanales con los vendedores para seguimiento y control.	Primer semestre	2,000,000	Gerente y Vendedores
Alcanzar un mejor posicionamiento para productos y marca.	Comunicación directa con los dueños o administradores. Destacar los diseños: innovadores y diferentes.	Presentación gerencial del portafolio. Actividades de merchandaising en demostración en los clientes	Primer semestre	500,000	Gerente

Continuación Tabla

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	TÁCTICAS	FECHA	PRESUPUESTO	RESPONSABLE
Incrementar el número de clientes en un 12%	Programa de trabajo en otras ciudades. Programa de incentivos a los vendedores por nuevos clientes	Capacitar la fuerza de ventas. Reuniones rutinarias de control y avance	Primer Semestre	1,000,000	Gerente y Vendedores
Mayor participación en ventas dentro de los centros comerciales	Establecer alianzas con los centros comerciales Participar en eventos y programas de los Centros Comerciales	Participar en programas promocionales ó de apertura de nuevos negocios	Primero y Segundo semestre	2,000,000	Gerencia
Asociación de DOTAL con innovación y diseño por parte de clientes.	Presentaciones del portafolio de manera novedosa en la comunicación y el POP. Mejorar Imagen de Calidad y Diseños	Contratar un buen diseñador	Primer semestre	500,000	Gerencia
Desarrollo de nuevos producto (diseños) apropiados para el mercado (2 productos por año)	Colocar productos nuevos y novedosos en el mercado	Investigar necesidades de clientes	Primer semestre	500,000	Gerencia

13. CONCLUSIONES

DOTAL S.A se diferencia de la competencia, por la calidad de sus productos, ofrece diseños novedosos y sistemas de exhibición para cualquier tipo de negocio. Es por lo tanto una oportunidad importante en la búsqueda de nuevos clientes.

- Las estrategias y tácticas deben contribuir al crecimiento de ventas si se efectúa el programa de acompañamiento e incentivos de los vendedores para lograr la cifra del 15%. El presupuesto de ventas por vendedor, el acompañamiento en la gestión de visitas a los clientes es fundamental por parte de la gerencia.
- La empresa debe complementar algunos aspectos relacionados con el posicionamiento, participación, y promoción en mayor cantidad de eventos de moda, confección y joyas a nivel regional. Los Centros Comerciales, Fenalco y la Cámara de Comercio impulsan la actividad comercial a través de la programación de múltiples eventos en los que puede participar DOTAL, previo análisis y selección de los mismos.
- DOTAL S.A debe llevar a cabo un programa de trabajo con los clientes y los vendedores con el fin de mantener los clientes actuales y atraer a los potenciales para alcanzar la meta propuesta del 12%. Establecer un presupuesto mensual de clientes nuevos, así como el desplazamiento a otras ciudades en busca de ellos es parte del programa a realizar en forma periódica por la gerencia.
- La relación de DOTAL con diseño e innovación es fundamental en la estrategia de posicionamiento. La comunicación, la publicidad y el diseño del material POP debe transmitir esa identidad.
- La empresa debe desarrollar por lo menos 2 productos nuevos por año. Esto crea posibilidades de nuevas ventas y nuevos clientes.
- El Plan de Mercadeo debe ser compartido con los empleados de la empresa para lograr conocimiento y compromiso.

13.1. CONCLUSIONES ACERCA DEL TRABAJO.

Este trabajo represento el ejercicio de práctica en la que se aplicaron conocimientos y conceptos de mercadeo útiles en el ejercicio profesional

La oportunidad para la Universidad de entregar un proyecto de mercadeo a una empresa regional que lo requiere y le va a representar un mejoramiento.

DOTAL, adquiere un Plan de Mercadeo que hasta la fecha no había realizado y le crea la necesidad de actualizarlo ó mejorarlo en forma periódica para un mejor desempeño competitividad en el mercado.

Se concentro en el análisis y definiciones de las estrategias necesarias para superar las coyunturas de la empresa.

14. RECOMENDACIONES

La Gerencia es la principal responsable en la ejecución del Plan de Mercadeo, sin embargo las acciones permanentes y el seguimiento del mismo requiere delegar en una persona que ayude en el control, seguimiento y cumplimiento de metas, especialmente las de ventas.

El Plan de Mercadeo en DOTAL, debe tener una revisión y actualización cada seis (6) meses, bajo la responsabilidad de la administración y la gerencia.

El Posicionamiento es una estrategia clave para mejorar la competitividad de la empresa. Cuidar una imagen ganada y aportarle más a través de la comunicación es de especial cuidado en el material POP.

La participación más activa en eventos para hacer presencia de marca y productos es una prioridad para DOTAL. Se debe buscar la programación regional (Fenalco, Cámara de Comercio) para seleccionar los más apropiados.

DOTAL, debe buscar alianzas estratégicas con empresas internacionales que pueda representar ó recibir asesoría (aporte) en tecnología y diseño. Lo anterior le puede generar más ingresos, imagen y participación.

BIBLIOGRAFIA

KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary. Marketing. 8 ed. Naucalpan de Juarez Edo. de Mexico: Mc Graw Hill, 2001. 768 p.

LAMBIN, Jean Jacques. Marketing Estrategico. 3 ed. Madrid: Mc Graw Hill, 1995, 609 p.

ORVILLE, Walker. Marketing Estrategico. 4 ed. Mexico: Mc Graw Hill, 2004, 431 p.

STANTON, William J. Fundamentos de Marketing. 10 ed. Mexico: Mc Graw Hill, 1995. 609 p.

ANEXOS

Anexo A. Presupuesto para implementar estrategias

DESCRIPCION	UNIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
COSTOS FIJOS			
Computador	1	\$ 1.310.000	\$1.310.000
Volantes	4.000	\$ 100	\$ 400.000
Mapa de ubicación	7.368	\$ 30	\$ 221.040
COSTOS VARIABLES			
Diseño	Depende de las medidas del local y lo que quiera el cliente	\$ 3.500.000	
Materiales	Depende de lo que quiera el cliente si es en madera o en MDF	\$ 4.200.000	
Total			\$ 1.931.040

Anexo B. Ventas de DOTAL S.A.

Año	1 2003	2 2004	3 2005	4 2006	5 2007	6 2008	7 2009
Ventas	\$350.000.000	\$364.345.000	\$ 374.362.000	\$ 435.903.000	\$ 469.467.531	\$ 505.616.530.9	\$544.549.003.8

Anexo C. Presupuesto de artículos de DOTAL S.A

	PRESUPUESTO 2009		
PRODUCTO	UNIDAD	VALOR UNIDAD	TOTAL VENTA
AUTOPOLE			
ENERO	3	1800000	5400000
FEBRERO	4	1800000	7200000
MARZO	5	1800000	9000000
ABRIL	6	1800000	10800000
MAYO	5	1800000	9000000
JUNIO	6	1800000	10800000
JULIO	6	1800000	10800000
AGOSTO	7	1800000	12600000
SEPTIEMBRE	6	1800000	10800000
OCTUBRE	8	1800000	14400000
NOVIEMBRE	8	1800000	14400000
DICIEMBRE	8	1800000	14400000
TOTAL DE VENTAS EN EL AÑO	72		129600000

	PRESUPUESTO 2009		
PRODUCTO	UNIDAD	VALOR UNIDAD	TOTAL VENTA
AUTOPOLE PLUS			
ENERO	5	2800000	14000000
FEBRERO	4	2800000	11200000
MARZO	6	2800000	16800000
ABRIL	5	2800000	14000000
MAYO	5	2800000	14000000
JUNIO	4	2800000	11200000
JULIO	6	2800000	16800000
AGOSTO	6	2800000	16800000
SEPTIEMBRE	6	2800000	16800000
OCTUBRE	6	2800000	16800000
NOVIEMBRE	5	2800000	14000000
DICIEMBRE	8	2800000	22400000
TOTAL DE VENTAS EN EL AÑO	66		184800000

	PRESUPUESTO 2009		
PRODUCTO	UNIDAD	VALOR UNIDAD	TOTAL VENTA
GANCHOS MDF			
ENERO	20	4500	90000
FEBRERO	30	4500	135000
MARZO	45	4500	202500
ABRIL	50	4500	225000
MAYO	57	4500	256500
JUNIO	50	4500	225000
JULIO	55	4500	247500
AGOSTO	63	4500	283500
SEPTIEMBRE	65	4500	292500
OCTUBRE	60	4500	270000
NOVIEMBRE	65	4500	292500
DICIEMBRE	80	4500	360000
TOTAL DE VENTAS EN EL AÑO	640		2880000

	PRESUPUESTO 2009		
PRODUCTO	UNIDAD	VALOR UNIDAD	TOTAL VENTA
PUESTOS DE PAGOS			
ENERO	3	1650000	4950000
FEBRERO	4	1650000	6600000
MARZO	3	1650000	4950000
ABRIL	4	1650000	6600000
MAYO	5	1650000	8250000
JUNIO	3	1650000	4950000
JULIO	4	1650000	6600000
AGOSTO	3	1650000	4950000
SEPTIEMBRE	3	1650000	4950000
OCTUBRE	4	1650000	6600000
NOVIEMBRE	5	1650000	8250000
DICIEMBRE	6	1650000	9900000
TOTAL DE VENTAS EN EL AÑO	47		77550000

	PRESUPUESTO 2009		
PRODUCTO	UNIDAD	VALOR UNIDAD	TOTAL VENTA
ACCESORIOS Y FLAUTAS			
ENERO	18	8500	153000
FEBRERO	19	8500	161500
MARZO	18	8500	153000
ABRIL	19	8500	161500
MAYO	20	8500	170000
JUNIO	20	8500	170000
JULIO	19	8500	161500
AGOSTO	21	8500	178500
SEPTIEMBRE	22	8500	187000
OCTUBRE	22	8500	187000
NOVIEMBRE	22	8500	187000
DICIEMBRE	30	8500	255000
TOTAL DE VENTAS EN EL AÑO	250		2125000

	PRESUPUESTO 2009		
PRODUCTO	UNIDAD	VALOR UNIDAD	TOTAL VENTA
MANIQUIS			
ENERO	2	230000	460000
FEBRERO	3	230000	690000
MARZO	2	230000	460000
ABRIL	2	230000	460000
MAYO	3	230000	690000
JUNIO	3	230000	690000
JULIO	3	230000	690000
AGOSTO	3	230000	690000
SEPTIEMBRE	2	230000	460000
OCTUBRE	3	230000	690000
NOVIEMBRE	2	230000	460000
DICIEMBRE	3	230000	690000
TOTAL DE VENTAS EN EL AÑO	31		7130000

	PRESUPUESTO 2009		
PRODUCTO	UNIDAD	VALOR UNIDAD	TOTAL VENTA
PARED MOVIL			
ENERO	2	4800000	9600000
FEBRERO	1	4800000	4800000
MARZO	2	4800000	9600000
ABRIL	1	4800000	4800000
MAYO	2	4800000	9600000
JUNIO	2	4800000	9600000
JULIO	2	4800000	9600000
AGOSTO	1	4800000	4800000
SEPTIEMBRE	2	4800000	9600000
OCTUBRE	2	4800000	9600000
NOVIEMBRE	2	4800000	9600000
DICIEMBRE	2	4800000	9600000
TOTAL DE VENTAS EN EL AÑO	21		100800000

	PRESUPUESTO 2009		
PRODUCTO	UNIDAD	VALOR UNIDAD	TOTAL VENTA
PARED PROGRECIVA DOBLE			
ENERO	1	2100000	2100000
FEBRERO	1	2100000	2100000
MARZO	1	2100000	2100000
ABRIL	1	2100000	2100000
MAYO	2	2100000	4200000
JUNIO	2	2100000	4200000
JULIO	1	2100000	2100000
AGOSTO	1	2100000	2100000
SEPTIEMBRE	1	2100000	2100000
OCTUBRE	2	2100000	4200000
NOVIEMBRE	1	2100000	2100000
DICIEMBRE	4	2100000	8400000
TOTAL DE VENTAS EN EL AÑO	18		37800000

	PRESUPUESTO 2009		
PRODUCTO GANCHOS DE MADERA	UNIDAD	VALOR UNIDAD	TOTAL VENTA
ENERO	15	8500	8500
FEBRERO	16	8500	136000
MARZO	16	8500	136000
ABRIL	17	8500	144500
MAYO	17	8500	144500
JUNIO	18	8500	153000
JULIO	19	8500	161500
AGOSTO	20	8500	170000
SEPTIEMBRE	21	8500	178500
OCTUBRE	22	8500	187000
NOVIEMBRE	22	8500	187000
DICIEMBRE	30	8500	255000
TOTAL DE VENTAS EN EL AÑO	233		1861500

Anexo D. Fotografías de DOTAL S.A





